

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. «Менеджмент»

Разработка проекта по развитию бизнеса компании

(на примере ООО «Колибри Ко»)

Руководитель _____ доцент, канд. техн. наук В.П. Масловский

Выпускник _____ А.В. Злобина

Нормоконтролер _____ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по развитию бизнеса компании на примере ООО «Колибри Ко»» содержит 110 страниц текстового документа, включает 40 таблиц, 8 формул, 12 рисунков, 70 использованных источников, 4 приложения.

ФОТОРЫНОК, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, РАЗВИТИЕ, РЕАЛИЗАЦИЯ, МЕТОД, БИЗНЕС, УСЛУГИ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА, ОБЪЕКТ, РИСКИ.

Объектом настоящего исследования выступает проект развития бизнеса компании ООО «Колибри Ко» по услугам фотокабин.

Предметом исследования выступает совокупность принципов, методов и мероприятий реализации проекта по новым услугам компании ООО «Колибри Ко», а именно, установка фотокабин в торгово-развлекательных центрах города Красноярск.

Задачи исследования:

- 1) Проанализировать теоретические и методические подходы к решению исследуемой проблемы и выбрать инструментарий
- 2) Выполнить анализ рынка и деятельности компании ООО «КолибриКо»
- 3) Разработать проект по развитию бизнеса компании ООО «Колибри Ко»
- 4) Выполнить расчет экономической эффективности проекта
- 5) Выполнить оценку рисков проекта

Основной целью предлагаемого проекта является внедрение новых видов услуг и новых форм обслуживания, с учетом маркетингового окружения и возможных рисков, обеспечивающего получение значительного эффекта в кратчайшие сроки.

В качестве проекта развития компании ООО «Колибри Ко» предлагается расширение услуг компании за счет установки фотокабин в торгово-развлекательных центрах с возможностью аренды на торжественные мероприятия.

Расчет экономической эффективности инвестиционного проекта показала, что фотокабины являются весьма рентабельными.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления проектами	7
1.1 Сущность, виды и формы проектов	7
1.2 Методология управления проектами.....	16
1.3 Методы оценки экономической эффективности проекта	23
2 Анализ рынка и компании ООО «Колибри Ко»	36
2.1 Анализ рынка фотоуслуг.....	36
2.2 Организационно-экономическая характеристика организации	47
3 Разработка проекта развития бизнеса компании ООО «КолибриКо».....	69
3.1 Разработка проекта.....	69
3.2 Экономическая оценка проекта	79
3.3 Оценка рисков проекта	88
Заключение	95
Список сокращений	98
Список использованных источников	99
Приложение А Бухгалтерский баланс	105
Приложение Б Отчет о финансовых результатах	107
Приложение В Устав проекта	108
Приложение Г Таблица рисков.....	110

ВВЕДЕНИЕ

Фотоуслуги имеют богатую историю. С момента появления фотографии, она быстро нашла себе коммерческое применение. В последние годы к фотографии проявляется повышенный интерес, и как к хобби, и как к заработку. Заметен рост продаж фототехники, проводятся профильные выставки и мероприятия. Фотография стала неотъемлемой частью нашей жизни. Усовершенствование фототехники, а так же распространение компьютерных и цифровых технологий делает вопрос изучения повседневной фотографии особенно актуальным. На современном этапе развитие цифровой фотографии происходит, в основном, благодаря электронным и информационным технологиям.

Фотоуслуги - результат непосредственного взаимодействия исполнителей и потребителя, а также деятельность исполнителей, направленная на удовлетворение индивидуальных потребностей потребителей (заказчиков) в фотосъемке, химико-фотографической обработке фотоплёнок, изготовлении фотоотпечатков (фотоснимков) на фотобумаге и на различных изделиях [1].

Современный этап развития фотоуслуг связан с инновациями в области цифровой фотографии и появлением фотоаппаратуры нового поколения. Наряду с этим, статистические показатели двух последних лет свидетельствуют об ухудшении результатов хозяйственной деятельности предприятий, оказывающих фотоуслуги населению.

Положительная динамика продаж цифровой фототехники сопровождается снижением объемов предоставляемых фотоуслуг и уменьшением количества приемных пунктов и фотолабораторий. В связи с этим возникает необходимость в исследовании особенностей современного рынка фотоуслуг и причин трансформации условий хозяйствования в этой сфере.

Участники фоторынка города Красноярска отличаются своим

разнообразием. Это фотофирмы, фотоагентства, фотолаборатории, фотомастерские и фотоателье, а также фотостудии и самостоятельно работающие фотографы.

Современные телекоммуникационные технологии и средства цифровой обработки изображений позволили сделать доступными для широкого круга фотолюбителей принципиально новые виды фотоуслуг.

Предприятия, оказывающие фотоуслуги, для обеспечения своего развития вынуждены изменять приоритеты своей деятельности, в том числе подходы в борьбе за потребителя, разрабатывать новые виды услуг и внедрять новые формы обслуживания.

Поэтому крупным игрокам на рынке фотоуслуг целесообразно активно инвестировать в новые проекты, связанные с применением цифровых технологий и развитием технического прогресса.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Принятие решения о реализации бизнес-проекта является серьезным шагом в развитии любого предприятия.

Руководитель любого предприятия в первую очередь оценивает целесообразность реализации проекта. При этом следует опираться на общепризнанные экономические показатели, и обратить внимание на производственный потенциал предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы выступает разработка и оценка проекта развития компании на примере ООО «Колибри Ко».

Задачи исследования:

- 1) Проанализировать теоретические и методические подходы к решению исследуемой проблемы и выбрать инструментарий
- 2) Выполнить анализ рынка и деятельности компании ООО «КолибриКо»
- 3) Разработать проект по развитию бизнеса компании ООО «Колибри Ко»
- 4) Выполнить расчет экономической эффективности проекта
- 5) Выполнить оценку рисков проекта

Практическая значимость работы заключается в разработке проекта развития предприятия по внедрению новых видов услуг и новых форм обслуживания, с учетом маркетингового окружения и возможных рисков, обеспечивающего получение значительного эффекта в кратчайшие сроки, что важно для выживания, развития бизнеса, имиджа и повышения прибыли ООО «Колибри Ко» в условиях кризиса.

Объектом настоящего исследования выступает проект развития бизнеса компании ООО «Колибри Ко» по услугам фотокабин.

Предметом исследования выступает совокупность принципов, методов и мероприятий реализации проекта по новым услугам компании ООО «Колибри Ко», а именно, установка фотокабин в торгово-развлекательных центрах города Красноярска.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, программные документы и постановления правительства РФ, другие законодательные акты по вопросам организационно-правового обеспечения и экономического регулирования торговой деятельности. В выпускной квалификационной работе использованы абстрактно-логический, расчётно-конструктивный, монографический методы научных исследований.

Источниками информации для исследования выступили: данные финансовой и управленческой отчетности ООО «Колибри Ко» за 2013-2015гг.; маркетинговые исследования, представленные в открытых источниках; монографическая литература, учебники и публикации в периодической печати по проблеме исследования.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические основы управления проектами

1.1 Сущность, виды и формы проектов

Единого общепринятого определения слова «проект» ни в отечественной, ни в зарубежной литературе не существует.

Слово «проект» происходит от латинского «projectus», что означает «брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед» [2, с. 54].

Чтобы понять теорию управления проектами, необходимо определить ее ключевые категории: проект и управление проектами. До недавнего времени в нашей стране и за рубежом под проектом понимался комплект чертежей, в которых отражались объемно-планировочные, конструктивные, организационные, технологические и другие решения в разных областях промышленности и производства [3, с. 38].

Попытаемся разобраться, что такое проект в современном понимании, используя термины, принятые в российской и зарубежной литературе.

В стандартах Института управления проектами США (PM BoK, PMI) под проектом понимается временное усилие (действие), предпринятое для создания уникального продукта или услуги [4].

В «Основах профессиональных знаний. Национальных требованиях к компетентности (НТК) специалистов» СОВНЕТ проект трактуется как целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги.

И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге дают следующее определение: проект – это целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению [5, с. 112].

Как видно из определений, в настоящее время отсутствует единый подход

к понятию «проект» как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Под проектом могут пониматься любые виды идей и действий, которые характеризуются конкретной целью; временем начала и окончания работ; финансовыми ограничениями и потреблением различного вида ресурсов.

Часто проект трактуется как неповторяющееся мероприятие, однако в последнее время проектный подход применяется также к процессам, в основе которых лежит непрерывное производство.

В отдельных определениях акцентируется уникальность создаваемого продукта, но, с нашей точки зрения, это относится к характеристикам проекта. Он может быть уникальным, а может быть совершенно обычным, но непохожим на другие и только в этом его уникальность. Проекты могут длиться веками, и время их реализации может не совпадать с ранее планировавшимся, при этом они, безусловно, имеют начало и конец.

В некоторых определениях присутствуют количественные или качественные показатели: материально-технические, финансовые, временные, трудозатратные и др., но они характеризуют результаты реализации этапов проекта. Таким образом, для изучения дисциплины «управление проектами» сначала необходимо дать определение самого «проекта», затем – определение «реализации проекта» и после этого – «результата» и, наконец, – определить понятие «управление проектом».

Как видно из представленных определений, под проектом понимается некоторое действие (мероприятие), в то же самое время проект является и продуктом, который можно купить или продать. В этих подходах отражается дуалистическая природа понятия «проект», которую необходимо принимать во внимание при изучении данной дисциплины.

Проанализировав основные составляющие проектов, можно сформулировать наиболее всеобъемлющее определение проекта.

Проект (project) – это идея и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата.

Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата. «Проект – временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [3].

Системный подход к определению проекта предопределяет основные его характеристики. Проекты могут быть разнообразными и многоплановыми. Однако все они имеют следующие общие характеристики:

- разовость – все проекты представляют собой разовое явление. Они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности;

- уникальность – нет двух одинаковых проектов. Каждый из них, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;

- инновационность – в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое. Изменения могут быть большими или маленькими;

- результативность – все проекты имеют вполне определенные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, победа на выборах. Все проекты нацелены на получение определенных результатов, иными словами, они направлены на достижение целей;

- временная локализация – все проекты ограничены четкими временными рамками. Проект – это создание чего-либо к установленному сроку, он имеет планируемую дату завершения, после которой команда проектантов распускается [6, с. 46].

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны и задают определенные рамки проекта, три его измерения, критерии, по которым можно оценить любой проект. Критерии представлены на рисунке 1.1.

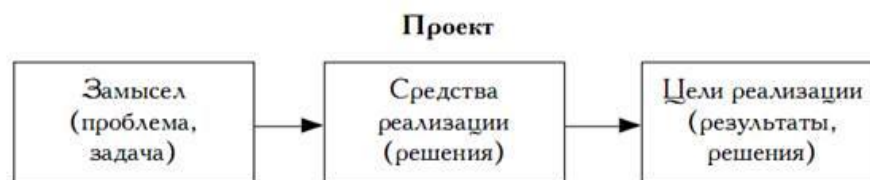


Рисунок 1.1 – Оценка проекта

Планирование и реализация проекта всегда связаны с тремя главными вопросами:

- сколько времени это займет;
- во сколько это обойдется;
- совпадет ли конечный результат с тем, что мы намечали вначале.

Первый вопрос выводит на первый план проблему временных рамок, установленных для реализации всего проекта и отдельных его этапов.

Второй вопрос привлекает наше внимание к стоимости проекта, третий касается вопроса о результативности проектной деятельности.

Проекты могут различаться по сфере предложения, предметной области, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности, влиянию результатов и другим характеристикам.

По мнению В. А. Заренкова к наиболее существенным элементам структуры проекта стоит отнести:

- 1) Дерево целей и результатов
- 2) Бюджет проекта
- 3) Матрица распределения работ во времени и по исполнителям
- 4) Сетевая модель проекта
- 5) Матрица распределения и минимизации рисков
- 6) График обеспечения ресурсами
- 7) График финансирования проекта
- 8) Матрица распределения ответственности
- 9) Структурная декомпозиция контрактов
- 10) Структурная модель организации проекта [3, с.72].

В связи с тем, что методы управления проектами в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, рассмотрим основные виды. Ниже рассмотрены «классические» типы «нормальных» проектов, классифицированные по масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, ограниченности ресурсов, конструктивному исполнению, участникам [7, с. 24].

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике:

- капиталовложения: до \$10–15 млн.;
- трудозатраты: до 40–50 тыс. человеко-часов.

Примеры типичных малых проектов: опытно-промышленные установки, небольшие (часто в блочно-модульном исполнении) промышленные предприятия, модернизация действующих производств.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно просто кратковременно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы). Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок в связи с дефицитом времени на их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта [8, с. 37].

Мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (например, развитие свободных экономических зон, республик, малых народностей Севера и т. д.), межотраслевые, отраслевые и смешанные. Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления: государственном, республиканском, областном, муниципальном и т. д.

Классификация типов проектов приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация типов проектов

Классификационные признаки	Типы проектов				
По уровню проекта	Проект	Программа		Система	
По масштабу (размеру) проекта	Малый	Средний		Мегапроект	
По сложности	Простой	Организационно сложный	Технически сложный	Ресурсно сложный	Комплексно сложный
По срокам реализации	Краткосрочный	Средний		Мегапроект	
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный	Модульный		Стандартный	
По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	Мультипроект		Монопроект		
По характеру проекта/уровню участников	Международный (совместный)		Отечественный: —государственный —территориальный —местный		
По характеру целевой задачи проекта	Антикризисный		Реформирование/реструктуризация		
	Маркетинговый		Инновационный		
	Образовательный		Чрезвычайный		
По объекту инвестиционной деятельности	Финансовый		Реальный		
	Инвестиционный		Инвестиционный		
По главной причине возникновения проекта	Открывшиеся возможности		Необходимость структурно функциональных преобразований	Реорганизация	
	Чрезвычайная ситуация			Реструктуризация	
				Реинжиниринг	

Мегапроекты обладают рядом отличительных черт:

- высокой стоимостью (порядка \$1 млрд. и более);
- капиталоемкостью – потребность в финансовых средствах в таких проектах, как правило, требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования, обычно силами консорциума фирм;
- трудоемкостью – 2 млн. человеко-часов на проектирование, 15–20 млн.

человеко-часов на строительство;

- длительностью реализации: 5–7 и более лет;
- необходимостью участия других стран;
- отдаленностью районов реализации, что влечет дополнительные затраты на инфраструктуру;
- влиянием на социальную и экономическую среды региона и даже страны в целом.

Наиболее характерные примеры отраслевых мегапроектов – проекты, выполняемые в топливно-энергетическом комплексе – и, в частности, нефтегазовой отрасли. Так, системы магистральных трубопроводов, связавших нефтегазоносные районы Крайнего Севера с центром страны, западными границами и крупными промышленными районами, сооружались очередями («нитками») в течение 2–3 лет каждая. При этом продолжительность такого проекта составляла в среднем 5–7 лет, а стоимость – более \$10–15 млрд.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение.

Естественно, на практике встречаются «скошенные» варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности – например, использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др. – все это суть проявления сложности проектов.

Краткосрочные проекты реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта, против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Обычно стоимость бездефектных проектов весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов (например, атомные электростанции).

Международные проекты обычно выделяются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются.

Эти проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров. Нередко для решения задач таких проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем. При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.

Существуют также мультипроекты, монопроекты, международные проекты. Мультипроекты используют в тех случаях, когда замысел заказчика проекта относится к нескольким взаимосвязанным проектам.

Мультипроектом считается выполнение множества заказов (проектов) и услуг в рамках производственной программы фирмы, ограниченной ее производственными, финансовыми, временными возможностями и требованиями заказчиков. Монопроекты имеют четко очерченные ресурсные, временные и другие рамки, реализуются единой проектной командой и представляют собой отдельные инвестиционные проекты.

Таким образом, существует большое многообразие проектов, но объединяет их то, что каждый из них направлен на достижение определенной цели [9, с. 21].

Рассмотрим жизненный цикл проекта.

Концепция жизненного цикла получила широкое распространение в экономике и менеджменте, но именно в управлении проектами она приобрела особую важность в силу специфических особенностей проекта как вида деятельности. Проект отличается от рутинной деятельности предприятия, он

имеет четко установленные сроки начала и завершения, поэтому логично, что можно выделить фазы в течение этого срока. [10, с. 11].

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) – набор последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте. Жизненный цикл проекта — модель его развития во времени, определяющая различные ситуации в процессе его реализации [11, с. 103].

Фаза 1. Инициация. Работы этой фазы включают мероприятия по маркетингу, подготовке и участию в тендерах и конкурсах и другие мероприятия преддоговорной работы. На фазе инициации проекта планируется работа временной рабочей группы проекта и ведется концептуальное планирование будущего проекта. Горизонт планирования –предполагаемый срок заключения договора (контракта).

Фаза 2. Планирование. На фазе планирования определяются соисполнители этапов и работ проекта, и формируется базовый план. Горизонт планирования – предполагаемый срок окончания проекта.

Фаза 3. Исполнение. Исполнение проекта начинается с момента фиксации базового плана проекта, заканчивается после выполнения обязательств сторон по контракту и является зоной ответственности управляющего проектом.

Фаза 4. Завершение. Завершение проекта подразумевает принятие соответствующего решения руководством компании, анализ и архивацию данных проекта [12, с. 21].

Следует отметить, что фаз проекта может быть сколь угодно много. Здесь нет определенных правил, и деление на фазы зависит как от специфики проекта, так и от сложившейся практики проектного управления в организации. На дополнительные фазы обычно делится фаза исполнения проекта. Так для проекта создания энергетического объекта под ключ естественным является выделение фаз проектирования и строительства [13, с. 21].

Фазы обычно идут последовательно, и их конечной границей служит передача технической информации или сдача определенного объекта (технического элемента). Для ускорения исполнения проекта может применяться практика наложения фаз (так называемый метод сжатия расписания), однако подобные решения требуют тщательной оценки возникающих при этом рисков [14, с.12].

1.2 Методология управления проектами

Методология как предмет исследования в советские времена стала рассматриваться лишь в 1960–1970-е годы. До этого считалось, что вся методология заключена в марксистско-ленинском учении и всякие разговоры о какой-либо еще «методологии» вредны и опасны. Несмотря на это, методология науки благодаря трудам П.В. Копнина, В.А. Лекторского, В.И. Садовского, В.С. Швырева, Г.П. Щедровицкого, Э.Г. Юдина и других авторов стала развиваться. Но прежде всего необходимо обратиться к классическим, энциклопедическим, определениям рассматриваемого понятия.

«Методология (от «метод» и «логия») – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности». «Методология – система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе».

В соответствии со стандартом PMBOK под методологией понимается система практик, методов, процедур и правил, используемых в определенной сфере деятельности. Таким образом, приходится констатировать, что, с одной стороны, определение методологии обширно и многозначно, с другой – несколько сужено, доведено до уровня набора практик [15, с. 162].

Основными элементами структуры методологии управления проектами являются:

- 1) Методологические подходы к управлению проектами,

сформулированные ведущими исследователями в сфере управления проектами:

- логико-структурный;
- системный;
- интегрированный.

2) Методы управления проектами:

- структуризации;
- сетевого планирования;
- метод освоенного объема и многие другие методы, применяемые в

различных областях знаний управления проектами.

3) Модели управления проектами:

- модели зрелости организационного управления проектами;
- сетевые и другие модели.

4) Стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов различного уровня (глобального, международного, национального, отраслевого).

5) Частные (корпоративные и отраслевые) методологии управления проектами.

Далее будут подробно рассмотрены вышеперечисленные элементы методологии управления проектами.

Логико-структурный подход к управлению проектами. Логико-структурный подход (ЛСП) к управлению проектами предложен в работах В.В. Познякова [Позняков, 2007]. Подход весьма эффективен на всех фазах жизненного цикла проекта, особенно при идентификации, разработке и мониторинге проекта, и широко используется в разнообразных проектах, осуществляемых многими международными, правительственными, коммерческими организациями. ЛСП основывается на таких темах, как проблемы организации, анализ заинтересованных сторон, определение целей проекта и необходимых ресурсов, определение основных индикаторов успешности проекта, анализ рисков. ЛСП помогает принять одно из самых

сложных стратегических решений – должен ли проект реализовываться сейчас или через какое-то время. Данный подход не противопоставляется другим современным методам, он эффективно их дополняет по ряду важнейших аспектов управления проектами, в частности, уделяя особое внимание таким вопросам, как: четкое определение целей и содержания проекта на основе всестороннего анализа решаемых проблем, учета основных условий реализации, интересов вовлеченных сторон, а также рисков и гипотез, заложенных в проекте; принятие четко выраженных, количественно и качественно измеряемых показателей успешности реализации и завершения проекта (программы); четкое однозначное определение того, за что должен отвечать руководитель, члены группы управления и другие участники в процессе достижения поставленных задач и почему; выделение ключевых элементов проекта и определения их взаимосвязи, так чтобы это способствовало облегчению анализа, реализации и оценки; перенос акцента при оценке проекта с вопроса «кто виноват?» на вопрос «каков наиболее реалистичный курс дальнейшей работы?». В большинстве организаций процедуры ЛСП, формы и содержание документов детально регламентированы и встроены в общие процессы разработки и реализации проектов, использующие широко известные методы управления проектами. При этом ЛСП в целом или отдельные его составляющие могут применяться многократно на разных этапах разработки и реализации проекта. Следует отметить, что в различных организациях часто используются различные структуризации работ, терминологии, формы документов, связанных с разработкой и реализацией проектов. Например, близкие по содержанию и назначению документы по разработке проектов могут называться предложением по проекту, отчетом по подготовке проекта, ТЭО и др. Несмотря на эти расхождения, можно выделить следующие основные этапы ЛСП:

- 1) Анализ заинтересованных сторон
- 2) Анализ проблем

- 3) Анализ целей
- 4) Формулировка основных предположений и факторов риска
- 5) Определение показателей прогресса реализации и степени достижения целей проекта
- 6) Составление логико-структурной схемы проекта (ЛСС)
- 7) Дальнейшая разработка проекта
- 8) Система управления проектом
- 9) Мониторинг, отчетность, оценка проекта

В целом, ЛСП представляет реальный интерес для стратегического управления проектами, но он должен рассматриваться только в качестве дополнения к другим компонентам методологии управления проектами.

Интегрированный подход к управлению проектами. Интегрированный подход к управлению проектами сформулирован в работах Г.Л. Ципеса. В соответствии с данным подходом постановка задачи создания интегрированной системы управления проектами (СУП) требует первоочередного внимания к тому набору функций, которые будет обеспечивать такая СУП. Интегрированная СУП рассматривается как организационная и программно-техническая среда, предоставляющая менеджеру инструменты выработки и реализации сбалансированных управленческих решений, охватывающих разные уровни и стадии управления проектом на всех фазах его жизненного цикла, позволяющие обеспечить эффективность управления и координацию выполнения работ по проекту. В каждой компании существуют определенные, иногда значительные, особенности управления проектами. Эти различия в рамках СУП отражаются на уровне формирования конкретных управленческих процедур, маршрутов документов, используемых инструментов и т.д. Сходные принципы построения, концепция интегрированной СУП могут быть сведены к ряду основных вариантов решений, которые составляют основу общей для самых разных предприятий методики проектирования СУП конкретного предприятия. Таким образом, СУП представляет собой комплексную

интеграционную технологию. Как самостоятельные (имеющие самостоятельную ценность для будущего владельца) продукты можно рассматривать и целый ряд локальных результатов, достигаемых в процессе создания и внедрения СУП. К ним относятся:

1) Концепция автоматизированной системы управления проектом, в рамках которой определяются: основные элементы СУП (субъекты управления, объекты управления, процессы управления); формализованная функциональная модель СУП верхнего уровня, описывающая основные стадии и этапы управления; конкретные задачи СУП в части реализации функций управления; объем автоматизации функций управления, в том числе в составе различных очередей системы, а также средства автоматизации как в составе общих для предприятия ИТ-решений, так и специализированные пакеты программ; основные требования к обеспечивающим компонентам СУП – к техническому, программному, информационному, методологическому и организационному обеспечению. 2) Организационное обеспечение системы управления проектом, включающее описание регламентов взаимодействия участников проекта, процедур управления различными этапами проекта, детальных инструкций по исполнению процедур и шаблонов управленческих документов, а также положений о временных органах проектного управления и соответствующих должностных инструкций. Схема работ по созданию СУП содержит этапы, традиционные для разработки информационных систем, – обследование, разработку концепции, выбор программных продуктов, работы по интеграции, обучение персонала. Специфика этих работ проявляется главным образом в объекте обследования, используемых моделях и при смещении внимания в сторону организационного обеспечения. Работы всех этапов создания СУП могут быть в значительной степени формализованы – вплоть до использования стандартизованных бланков анкет, методик формирования моделей и шаблонов документов (это, в частности, является задачей и наполнением упомянутой выше методики проектирования СУП)

Интегрированный подход сосредоточен на поиске методологических подходов к построению системы управления проектами на уровне организации, что фактически и задает ограничение данного подхода.

Системный подход к управлению проектами. Наиболее обобщенным методологическим подходом является подход, сформулированный В.И. Воропаевым [Баркалов и др., 2005]. В основе предложенного им системного подхода лежит системная модель управления проектами. Причинами разработки системной методологии управления проектами и программами (УПП) стали: отсутствие полного системного понимания всего спектра вопросов, касающихся управления проектами и программами; отсутствие системной, единой концепции УПП, надлежащим образом структурирующей знания, функции, процессы, процедуры и т.д.; необходимость определения технологической взаимосвязи и последовательности решения задач УПП; необходимость обеспечения эффективной интеграции всех элементов дисциплины управления проектами; необходимость развития методов и инструментов УПП, обусловленных потребностями новых и традиционных областей приложений УПП; сложности взаимодействия и взаимопонимания между экспертами и практиками в области управления проектами в силу многообразия технологий и терминологий в различных профессиональных сферах и литературе по УПП. Системная модель и ее свойства послужили основой для разработки системной методологии УПП. Свойства системной модели: системная модель управления проектом представляет собой свернутое древо избыточного множества задач и процедур, которые теоретически могут осуществляться при управлении различными объектами; каждый процесс (задача) системной модели управления проектом однозначно определяется компонентами выбранных уровней системной модели, логично связанных между собой; иерархичность структуры объектов управления, основой которой является структура работ объектов управления (WBS); иерархичность и реляционные взаимосвязи между субъектами управления, представляемые

организационной схемой проекта (OS); иерархичность организационной структуры проекта (OBS), включающей команду проекта и команду управления проектом; иерархичность структуры задач и процедур управления проектами (TBS) от отдельных процедур и элементарных задач до совокупности комплексов задач систем управления разного назначения; многоаспектность задач управления проектами, зависящих от субъекта и объекта управления. Например, управление проектами для инвестора характеризуется своим набором задач со своими критериями оценки решений, ограничениями и неизвестными. Все это требует разработки и применения специальных методов и технологий решения задач. Эта же особенность относится и к другим ключевым участникам управления проектами: заказчикам, генконтракторам, генподрядчикам и др. Управление крупными проектами, тем более программами, осуществляется с помощью разработанных систем УПП. Успешное функционирование таких систем при управлении проектами и программами определяется заложенной в них методологией. Для получения эффективной системы управления методология УПП должна использоваться на всех этапах ее разработки. Это: концептуальное проектирование; проектирование функциональных и обеспечивающих частей; проектирование системы коммуникаций и документации; разработка элементов: модели, методы, алгоритмы, программы и нормативно-методическое обеспечение (руководство пользователям, корпоративные и системные стандарты, методики, инструкции). Представленная системная методология может использоваться: как методологический инструментарий для генерации и системного проектирования целостной интегрированной системы управления крупными проектами; для разработки стандартов и нормативных документов по УПП; для разработки программных средств по УПП; для разработки мультипроектных (корпоративных) систем управления; как структура древа знаний по УПП, которая положена в основы делового обучения, образования и сертификационных программ для специалистов по УПП [16, с. 91].

Классификация стандартов в области управления проектами. На сегодняшний день управление проектами является одной из самых хорошо структурированных и стандартизованных областей менеджмента, доказательством чего является целое семейство профессиональных стандартов, описывающих различные аспекты управления проектами. Основными разработчиками стандартов управления проектами являются Институт управления проектами США – PMI (Project Management Institute), Международная ассоциация управления проектами – IPMA (International Project Management Association), Японская ассоциация управления проектами – PMAJ (Project Management Association of Japan), Международная организация по стандартизации — ISO (International Standard Organization), Агентство по ИТ и телекоммуникациям Великобритании – CСТА (Central Computer and Telecommunication Agency). Существующие стандарты можно классифицировать следующим образом:

- стандарты управления монопроектами (PMBOK (PMI), ISO 10006 (ISO), PRINCE2 (CСТА), P2M (PMAJ));
- стандарты управления программами (Standard for Program Management (PMI), P2M (PMAJ));
- стандарт управления портфелем проектов (Standard for Portfolio Management (PMI));
- стандарты описания компетенций менеджера проекта (PMCDF (PMI), ICB Version 3.0 (IPMA), НТК (Российская ассоциация управления проектами COBHET), GAPPS);
- стандарты организационного управления проектами (OPM3 (PMI)) [17, с. 216].

1.3 Методы оценки экономической эффективности проекта

Эффективная реализация проекта основана на последовательном

выполнении всех процессов управления.

Процесс управления проектом можно определить как совокупность действий, приносящую измеримый результат.

Процесс управления проектом формирует прямую и обратную связь между субъектами и объектами управления.

Под субъектами управления понимают основных участников проекта, а под объектами – проект, совокупность нескольких взаимосвязанных проектов, проектно-ориентированные предприятия, а также фазы проектного цикла. По мнению Н. К. Топузова, А. Е. Щелконогова и Е. С. Сорокиной процессы могут быть разбиты на шесть основных групп: инициации, планирования, исполнения и контроля, анализа, управления и завершения.

Другие авторы, например Заренков В. А., выделяют также такие основные процессы, как разработка и гарантийные обязательства. Инициация (инициирование) может быть определена как процесс формулирования идеи проекта и принятия решения о санкционировании начала проекта. [11, с. 89]

В качестве условий реализации проекта могут выступать: новый или неудовлетворённый спрос; изменение требований рынка к существующему предложению, различные непредвиденные ситуации и т. п.

Конкретные методы, средства и критерии отбора проекта определяются лицом и группой лиц, принимающих решение относительно процесса разработки и реализации проекта.

Согласно ряду международных стандартов в области управления проектами можно выделить две категории методов отбора: методы измерения дохода и методы оптимизации с ограничениями. Процедура отбора проектов представляет собой чёткий пошаговый алгоритм принятия, рассмотрения, оценки и отбора проектных идей.

А основными критериями отбора выступают предпринимательский и рыночный потенциал проекта, а в случае с инновационными проектами – научный и инновационный потенциал [6, с. 210].

Устав проекта является документом, определяющим деловую необходимость проекта, нацеленным на создание эффективной системы управления проектом. Он обозначает идею проекта, главные цели и принципы управления проектом. Это нормативный документ, регламентирующий реализацию проекта, устанавливающий правила организации работ по проекту и порядок взаимодействия его участников. Грамотно подготовленный устав проекта содержит терминологию, цели и методологию ведения проекта, стратегию, организационную структуру управления проектом, функциональные обязанности основных его участников. После подписания устава заказчиком и менеджером проекта, данный документ вступает в силу и его положения являются обязательными для выполнения всеми участниками проекта.

В процессе выполнения работ по проекту в него могут быть внесены существенные изменения. В отличие от инициатора проекта, который идентифицирует потребность в проекте и который может быть представителем любого подразделения и уровня организации, менеджер проекта – лицо, назначаемое для формирования команды проекта, для ежедневного управления проектом в разрезе основных управленческих функций [24, с. 109].

Именно менеджер проекта несёт ответственность за достижение целей проекта в рамках установленного бюджета, в заданные сроки и с заданным уровнем качества. Процесс разработки и планирования направлен на выявление и согласование наилучшего объёма и порядка действий, необходимых для достижения целей проекта.

В процессе разработки проекта осуществляется обоснование общего объёма необходимых инвестиций, разрабатывается очередность выполнения технологических процессов, выполняется расчёт эффективности. Главное – в процессе разработки составляется бизнес-план проекта. Планирование в управлении проектом призвано уменьшить или устранить неопределённость в отношении объёма работ, ресурсов и сроков реализации проекта, согласованность действий участников и эффективность операций.

Планирование является платформой для текущего и итогового контроля за ходом реализации проекта. Процесс планирования включает как основные, так и второстепенные процедуры [20, с. 111].

Основные процедуры имеют чёткие логические и информационные взаимосвязи, выполняются по несколько раз на протяжении каждой фазы проекта.

Планирование целей подразумевает постановку конкретных задач. Основой построения планов на разных уровнях управления является декомпозиция целей и работ, т. е. их разбивка на более мелкие составляющие. Это позволяет наглядно представить не только уровни подчинённости целей и работ, но и зоны ответственности, а также порядок отчётности.

Конкретное число уровней декомпозиции определяется сложностью и продолжительностью проекта. На низшем уровне декомпозиции располагают конечные работы, требующие одного или нескольких исполнителей.

Декомпозицию работ проводят:

- по сфере ответственности (разделяют работы, выполняемые генеральным подрядчиком и субподрядчиками);
- по категориям работ (в зависимости от требований к конечным исполнителям, к оборудованию или материалам, таким как бетон, древесина или сталь); по отдельным конструктивным элементам (крыша, стены и др.);
- по месту нахождения проекта (если проект реализуют различные исполнители);
- по потребностям заказчика (например, для целей подготовки тендерной документации или осуществления различных денежных расчётов);
- по потребностям подрядчика (например, для учёта затрат) [21, с. 54].

Определение состава и взаимосвязей операций (работ) проекта позволяет задокументировать не только перечень операций, из которых состоит выполнение различных этапов проекта, но и технологические и информационные взаимосвязи между ними.

Оценка длительностей или объёмов заключается в определении

количества рабочих временных интервалов или объёмов работ, необходимых для завершения отдельных операций. Определение общего количества всех видов ресурсов, которые могут быть использованы на работах проекта и их характеристика, составляющие основу процедуры определения ресурсов, отличается от процедуры назначения ресурсов, т. е. определение ресурсов, необходимых для выполнения отдельных операций проекта. Определение составляющих стоимостей операций проекта является основой для оценки как общего бюджета проекта, так и отдельных бюджетов для различных фаз и этапов проекта. Составление расписания работ заключается в определении последовательности и длительностей выполнения операций, распределения во времени потребностей в различных ресурсах с учётом наложенных ограничений и взаимосвязей.

Обобщение результатов выполнения ранее перечисленных процедур сводится к разработке плана исполнения проекта и определению критериев оценки его исполнения. Вспомогательные процедуры планирования используются в зависимости от содержания конкретного проекта. К ним можно отнести процедуры организационного планирования, планирования поставок и контрактов, управления рисками и реагирования, планирования качества и т. д. Важно отметить, что основные и вспомогательные процедуры процесса планирования пронизывают проект практически на каждом этапе жизненного цикла. Основой для процессов планирования и исполнения является иерархическая структура работ проекта, формируемая методами детализации общих задач или обобщения частных. Существует целый ряд специальных моделей, используемых в ходе структуризации: дерево целей и дерево работ, организационная структура исполнителей, матрица ответственности, сетевая модель, структура потребляемых ресурсов и структура затрат [22, с. 75].

Для оценки инвестиционной привлекательности проектов на практике часто прибегают к использованию «Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов» и утверждённой постановлением

Минэкономики РФ, Минфина РФ, Госстроя РФ от 21.06.1999 № ВК47 следующей системы интегральных показателей: чистый приведённый доход (NPV); срок окупаемости (PB); внутренняя норма доходности (IRR); индекс доходности инвестиций (PI); индекс доходности затрат; потребность в дополнительном финансировании; группа показателей, характеризующая финансовое состояние предприятий – участников проекта [23, с. 112].

Показатели эффективности инвестирования проектов делятся на: абсолютные, относительные и временные; статические и динамические.

Абсолютные показатели – измеряемые в денежных единицах как разница между результатами реализации проектов и затратами на их реализацию.

Относительные показатели – измеряемые как отношение стоимостных оценок результатов реализации проектов к совокупным затратам на их реализацию. Временные показатели – определяемые во временных единицах. Статические – показатели, при расчёте которых разновременные денежные потоки оцениваются как равномерные.

Динамические – показатели, при расчёте которых денежные потоки проекта, возникшие в разные моменты времени, приводятся к одному определённом моменту (дисконтируются). Для расчёта значений дисконтированных показателей используется определённая величина нормы дисконта (E) [23, с. 113]. Значение данного показателя можно определить по формуле 1.1:

$$D = p + r + i, \quad (1.1)$$

где p – доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств;

r – премии за риск проектов данного типа (в соответствии с классификацией инноваций);

i – уровень инфляции.

Существуют различные подходы к определению величины премии за

риск. Можно использовать данные таблицы 1.2.

Таблица 1.2 – Зависимость величины риска от целей проекта

Риск проекта	Цель проекта	Премия за риск, %
Низкий	Вложения при интенсификации производства	3-5
Средний	Увеличение объёма продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и ин новации	18-20

Чистый доход – абсолютный и статический показатель эффективности реализации проекта, характеризующий размер денежного выигрыша, получаемого прямыми участниками (инвесторами, кредиторами и т. д.):

$$NV = \sum_{t=1}^T CF_t - \sum_{t=1}^T I_t, \quad (1.2)$$

где CF_t – значение чистого денежного потока на шаге расчёта t , руб.;

I_t – значение инвестиционных затрат для шага расчёта t , руб.;

T – горизонт расчёта проекта, лет.

Чистый приведённый доход (чистая текущая стоимость) – как и чистый доход является абсолютным показателем, характеризующим размер денежного выигрыша прямых участников проекта [23, с. 114]. Но в отличие от предыдущего показателя является динамическим – при его расчёте разновременные денежные потоки приводятся к одному (начальному) моменту времени:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+E)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+E)^t}, \quad (1.3)$$

где CF_t – то же, что и в формуле (1.2);

I_t – то же, что и в формуле (1.2).;

T – то же, что и в формуле (1.2);

E – значение нормы дисконта.

Простой срок окупаемости инвестиций – временной показатель, равный отрезку времени, необходимому для возвращения в полном объёме вложенных в проект инвестиций:

$$PP = \frac{\sum_{t=1}^T I_t}{\sum_{t=1}^T CF_t} \times T, \quad (1.4)$$

где CF_t – то же, что и в формуле (1.2);

I_t – то же, что и в формуле (1.2).;

T – то же, что и в формуле (1.2).

Как и предыдущий показатель, дисконтированный срок окупаемости инвестиций характеризует отрезок времени, по истечении которого все вложенные в проект средства (инвестиции) возвращаются прямым участникам, но уже с учётом приведения разновременных денежных потоков к одному моменту времени:

$$PB(DPB) = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+E)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+E)^t}} \times T, \quad (1.5)$$

где CF_t – то же, что и в формуле (1.2);

I_t – то же, что и в формуле (1.2).;

T – то же, что и в формуле (1.2);

E – то же, что и в формуле (1.3).

Индекс доходности инвестиций – относительный показатель, характеризующий размер денежных поступлений от операционной (производственной) деятельности, приходящийся на 1 денежную единицу вложенных в проект инвестиционных средств:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T CF_t}{\sum_{t=1}^T I_t}, \quad (1.6)$$

где CF_t – то же, что и в формуле (1.2);

I_t – то же, что и в формуле (1.2).;

T – то же, что и в формуле (1.2).

Дисконтированный индекс доходности инвестиций – относительный и динамический показатель, характеризующий отношение накопленного дисконтированного потока от операционной (производственной) деятельности по проекту к сумме осуществлённых инвестиционных в него (проект) вложений:

$$DPI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+E)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+E)^t}}, \quad (1.7)$$

где CF_t – то же, что и в формуле (1.2);

I_t – то же, что и в формуле (1.2).;

T – то же, что и в формуле (1.2);

E – то же, что и в формуле (1.3).

Эффективность реализации проектов оценивается не только по показателям инвестиционной составляющей, но и по показателям конкурентоспособности создаваемых объектов, продукции или услуг, по воздействию проектных показателей на внутрихозяйственную деятельность оператора проекта [24, с. 118].

Качественная оценка проекта может быть выполнена по следующим критериям:

1) критерии, связанные с целями банка и его стратегией кредитования:

- совместимость проекта со стратегией кредитования банка;
- уровень риска данного проекта;
- соответствие временного аспекта проекта требованиям банка;

2) научно-технические критерии:

- соответствие проекта стратегии НИОКР;
- вероятность технического успеха проекта;
- стоимость и время разработки проекта;
- патентная чистота проекта;
- наличие научно-технических ресурсов для выполнения проекта;

3) финансовые критерии:

- стоимость НИОКР;
- вложения в производство;
- вложения в маркетинговую стратегию;
- наличие у предприятия собственных источников средств;
- время достижения точки безубыточности и максимальное значение

расходов;

- потенциальный годовой размер прибыли от реализации проекта;
- ожидаемая норма прибыли;
- соответствие проекта критериям эффективности, приемлемым для

банка[24, с. 119].

Особенности определения экономической эффективности инновационных проектов заключаются в следующем:

1) При оценке эффективности инновационных проектов необходимо учитывать не только общую массу дохода, который возможно получить за весь срок полезного использования нововведения, но и рост дохода в сравнении с аналогом. Выполнение этого требования означает, что при технико-экономическом обосновании выбора наилучшего варианта инновационного проекта следует исходить как из теории сравнительной эффективности, так и из

теории абсолютной эффективности.

2) При оценке эффективности инновационного проекта необходимо различать расчётный год внедрения нововведения, первый год после окончания нормативного срока освоения банка и его стратегией кредитования: ведения, начальный год срока полезного использования инноваций, срок полезного использования нововведения, последний год срока полезного использования инноваций.

3) При оценке эффективности инновационных проектов в отличие от оценки эффективности инвестиционных проектов следует значительно большее внимание уделять процессу выбора наилучшего варианта из числа возможных.

4) Метод оценки эффективности инновационных проектов должен базироваться на системе оценочных показателей, учитывающих государственные интересы, интересы создателей, производителей, потребителей и бюджета, а методы оценки эффективности инвестиций дублируют друг друга и позволяют оценить эффективность инвестиционного проекта лишь с позиций инвестора при заданных им ограничениях.

5) Методы оценки эффективности инновационных проектов должны включать показатели, отражающие интегральный эффект от создания, производства и эксплуатации нововведений. Такой подход позволяет определить вклад каждого из участников инвестиционной деятельности в эту эффективность. В отличие от этого методы оценки эффективности инвестиций позволяют определить эффективность лишь у того участника, который реализует инвестиционный проект [25, с. 112].

6) Для оценки эффективности инновационного проекта целесообразно применять не только методы дисконтирования, но и методы компаундинга и аннуитета. Появляется возможность рассчитать экономический эффект по каждому году полезного использования нововведения и в большей степени увязать показатели эффективности с реальными хозяйственными процессами, которые будут происходить в экономике. При оценке эффективности

инвестиционных проектов затраты и результаты, проектируемые на будущее, приводятся к текущему году методом дисконтирования, что затрудняет возможность определения экономического эффекта по каждому шагу полезного использования инвестиционного проекта и, как следствие, не позволяет оценить значения показателей эффективности в ближайшей перспективе.

7) При оценке эффективности инновационных проектов следует исходить из возможности использования двух норм дохода на капитал. Одну из них целесообразно использовать для приведения единовременных затрат к расчётному году. Она должна соответствовать норме прибыли, которую гарантирует банк собственнику денежных средств на депозитном счёте. Вторая норма дохода на капитал используется для согласования интересов инвесторов и производителей нововведения [26, с. 185].

Мир управления проектами дает шанс каждой маленькой компании стать большой, а большой компании – стать более эффективной. Успешные проекты – это шанс для России как государства вернуть уважение своих граждан и перейти из разряда развивающихся стран в число развитых [27, с. 201].

В качестве основной «базовой» методологии для решения поставленных в ВКР задач выбран международный стандарт института РМІ «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (РМВОК) по следующим причинам:

- все отраслевые стандарты построены на РМВОК;
- стандарт описывает методы, подходы и процессы к управлению проектами, исходя из девяти областей знаний, что структурирует процесс управления каждым отдельным проектом;
- представляет основы для управления проектами различных отраслей и направлений деятельности;
- наличие перевода на русский язык;
- наличие системы индивидуальной сертификации.

Исходя из специфики проекта развития бизнеса компании ООО «Колибри Ко» установки фотокабин в торгово-развлекательных центрах города

Красноярска, были выбраны следующие методы и инструменты проектного менеджмента:

а) Базовой методологией управления проектами выбран стандарт института PMI – Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition. An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2013. Project Management Institute, Inc., 2013

б) Процесс инициации проекта подразумевает оценку эффективности намечаемых инвестиционных решений. Общеизвестной методологией оценки эффективности проектов является проектный анализ. Проект развития бизнеса компании ООО «Колибри Ко» является коммерческим и направлен на получение дохода от его реализации. Оценка эффективности проекта является ключевым этапом при принятии решения реализации проекта. Анализ чувствительности и метод сценариев определяют возможность и вероятность влияния факторов риска проекта на результирующий показатель – чистую приведённую стоимость.

в) В рамках управления содержанием проекта будет применен метод структуризации, подразумевающий построение следующих моделей: иерархической структуры работ (WBS), организационной структуры исполнителей (OBS), матрицы ответственности.

Выбор данного метода обусловлен значительным количеством работ и исполнителей по проекту, которые нуждаются в формировании иерархической системы и определении ответственности исполнения для более эффективного управления проектом. Одним из наиболее распространенных инструментов оценки предстоящего объема работ по проекту является структура декомпозиции работ – WBS (Work Breakdown Structure), которая также необходима для руководителя проекта, как и организационная структура для администратора. WBS позволяет руководителю проекта определить объем работ по новому проекту с помощью разбиения каждой задачи на измеримые пакеты работ.

2 Анализ рынка и компании ООО «Колибри Ко»

2.1 Анализ рынка фотоуслуг

Характеризуя потенциал целевого рынка, следует учесть, что на сегодняшний день в Красноярске имеется большое количество фотомагазинов (фотолабораторий). Однако, с одной стороны, целый ряд из них, открывшись достаточно давно, в настоящее время загружены заказами на полную мощность и не всегда справляются с потоком клиентов (при удачном выборе местоположения, в местах большого скопления людей). Примером может служить магазин «Колибри» на пр. Мира. Другие же – расположенные в новостройках (микрорайон Северный и Взлетка и др.) и так называемых «спальных» районах города, – имеют их недостаточное количество. Можно сделать выводы о перспективности вложения финансовых средств в развитие рассматриваемого рынка в Красноярске. Ситуация, складывающаяся на целевом рынке в настоящее время, является благоприятной.

При этом в последние годы идет реструктуризация и качественные изменения рынка. Растет как число пользователей профессиональной цифровой фотоаппаратурой, так спрос на услуги фотографов, следовательно, рынок потребления цифровой фототехники и услуг фотопечати с нее. Спрос на услуги фотопечати с пленки стремится к нулю, что приводит к снижению спроса на традиционные услуги фотопечати.

Примерно с 2000 года общемировые продажи традиционной фотопленки ежегодно сокращаются. Статистические данные свидетельствуют о том, что с ростом проданных цифровых аппаратов процент распечатанных цифровых изображений (по отношению к общему числу полученных) неуклонно снижается. Из этого следует, что положительная динамика продажи цифровой фотоаппаратуры не стимулирует развитие рынка фотоуслуг, а современные тенденции в области потребления фотоуслуг характеризуются все большими

процессами самообслуживания. Дальнейшее развитие цифровой фотографии, будет способствовать сокращению доли услуг печати в общей структуре фотоуслуг, что повлечет за собой ухудшение условий хозяйствования для участников рынка.

Вследствие влияния научно-технического прогресса на рынок отдельные типы специализированных фотопредприятий столкнулись с целым рядом проблем. У производителей оборудования, расходных материалов и у предприятий по ремонту и техническому обслуживанию оборудования для фотолабораторий наблюдается резкое снижение объемов реализации. Кроме того, переход на цифровой формат изображения обострил необходимость в научных разработках для модернизации оборудования.

Помимо резкого снижения объемов реализации, в связи с переходом на цифровые фотоуслуги в деятельности фотолаборатории возникли проблемы, связанные с необходимостью технического перевооружения и обновления своих основных фондов. Отсутствие подготовленных специалистов (операторов фотолабораторий, имеющих навыки работы с графическими редакторами), создают дополнительные трудности и препятствуют развитию форм обслуживания. На сегодняшний день отсутствуют единые стандарты по технологии цифровой печати.

Фотокиоски и приемные пункты оказались наиболее уязвимыми в условиях влияния научно-технического прогресса. Отсутствие спроса на их услуги способствовало тому, что количество подобных предприятий существенно сократилось.[28]

Уменьшение объемов реализации фотомагазинов объясняется отсутствием спроса на основные группы товаров – аксессуары, фотоальбомы и прочее. Кроме того, более сложная конструкция цифровой фототехники и особые технические характеристики фототоваров обуславливают необходимость в обучении и переподготовке работников.

Таким образом, на современном этапе развития рынка предприятия,

оказывающие фотоуслуги, вынуждены адаптироваться к быстроменяющимся условиям хозяйствования. Решение вышеуказанных проблем представляется возможным при корректировке многих организационно-экономических аспектов функционирования предприятий. Как следствие, предприятия, оказывающие фотоуслуги, для обеспечения своего развития вынуждены изменять приоритеты своей деятельности, в том числе подходы в борьбе за потребителя, разрабатывать новые виды услуг и внедрять новые формы обслуживания.

Развитие научно-технического прогресса во второй половине двадцатого века в значительной степени определяло тенденции рынка фотоуслуг. Новые технологии в области фототехники и новые конструкторские решения в этой сфере способствовали появлению новых видов фотоуслуг и развитию новых форм обслуживания.

Адаптация рынка фотоуслуг к новым условиям хозяйствования требует корректировки многих организационно-экономических аспектов функционирования предприятий. Как следствие, предприятия, оказывающие фотоуслуги, для обеспечения своего развития вынуждены изменять приоритеты своей деятельности, в том числе подходы в борьбе за потребителя, разрабатывать новые виды услуг и внедрять новые формы обслуживания. Низкая инвестиционная привлекательность данной сферы, слабо развитая инфраструктура рынка, а также недостаточная проработанность теоретических научно-методических вопросов менеджмента на предприятиях, оказывающих фотоуслуги населению, обуславливают отставание отечественного рынка фотоуслуг от общемировых тенденций и создают препятствие для перехода на качественно новый уровень развития.

При этом технический прогресс в области потребительской фототехники способствует усложнению запросов и предпочтений потребителей и усилению диспропорции спроса и предложения фотоуслуг. Решение вышеуказанных проблем в условиях влияния научно-технического прогресса представляется

возможным при разработке методических положений по формированию и развитию новых современных видов фотоуслуг и прогрессивных форм обслуживания, отвечающих запросам потребителей.

Анализ целевого рынка и практики развития фотобизнеса позволяет выделить основные отличительные особенности в этой области, которыми являются:

- достаточно устойчивый спрос на фототехнику и падение спроса на фотоуслуги;
- относительно небольшие первоначальные инвестиции;
- средние сроки окупаемости первоначальных вложений;
- стабильная, но достаточно низкая норма прибыли.

Следует отметить, что услуги по проявке фотопленки и по фотопечати не лицензируются, не подлежат сертификации и не входят в номенклатуру продукции и услуг, наблюдаемых органами статистики. Этот факт обусловил сложность изучения данного рынка, невозможность сплошного охвата участников рынка, получения точных количественных характеристик рынка.

Количество минифотолабораторий (не все из них являются юридическими лицами), по оценке специалистов Лиги предприятий фотоуслуг, в целом по Российской Федерации в 2015 г. составляло около 13000, а к концу 2016 г. должно составить около 13500 – 14000 [18].

Можно выделить несколько тенденций развития фотобизнеса.

Во-первых, это обострение конкуренции в области продажи профессиональной и полупрофессиональной фототехники. Российский фоторынок, по оценкам экспертов, за последние два года рос на 10–15% в год. Поэтому, несмотря на высокие входные барьеры, предприниматели идут в этот бизнес.

Во-вторых, сближение информационных и фототехнологий. Сегодня компании не могут обходиться без информационных систем, компьютерных сетей. Уже сейчас фотолаборатории подключаются к Интернету и принимают

файлы на печать прямо из дома клиента. Появляются выносные терминалы самообслуживания. Они устанавливаются в людных местах: в супермаркетах, на вокзалах. И главная тенденция – это бурное развитие цифровых фототехнологий. Цифровая фотография быстро завоевывает российский рынок. Цены на цифровые фотокамеры снижаются, услуги фотопечати с цифровых носителей можно получить во многих местах.

Нужно сделать несколько важных выводов. Россия и Красноярск, в частности, находится на пике интенсивного формирования рынка цифровой фотографии. В этот период как крупной оптовой компании, так и небольшому розничному магазину города необходимо, правильно рассчитав свои возможности, направить все усилия на завоевание своей части рынка. Существенные затраты при этом неизбежны, но при правильном подходе они обернутся выгодными инвестициями, а при неправильном – потерями. Выиграет тот, кто отреагирует на изменения решительно и быстро.

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается низкими темпами, и хотя повышенный интерес к услугам фотофирм угасает, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, так как фотографии стали неотъемлемой частью жизни любого человека и любой семьи. Кроме того, в Красноярске много памятников культуры, город постоянно находится в центре внимания, так как является столицей Красноярского края, а значит, с развитием города будет расти спрос на фотографии, открытки, как со стороны населения, так и со стороны гостей города.

Из всего населения города Красноярска пользоваться услугами фирмы «Колибри Ко» будут, вероятнее всего, молодежь и молодые семьи, а также прочее трудоспособное население в возрасте до 50–60 лет. Доля лиц пенсионного возраста – 21%, тогда как доля лиц в трудоспособном возрасте очень велика и составляет 61%, то есть более половины населения города.

Кроме того, услуги цифровой печати с ростом благосостояния населения будут пользоваться большим спросом у населения. Предполагая, что в связи с

низким уровнем доходов населения из-за финансового кризиса лишь около 30% потенциальных потребителей смогут позволить себе пользоваться фотоуслугами, потенциальный объем продаж фотоснимков составит около 5842 тыс. в год. Учитывая, что в последние годы наблюдаются отрицательные тенденции прироста населения и изменения в возрастной и социальной структуре населения для прогнозирования объемов спроса необходимо ежегодно отслеживать демографические и социальные процессы в городе.

В настоящее время на рынке фотоуслуг в городе Красноярске работают 54 фирмы, которые предоставляют услуги цифровой печати, услуги фотосалонов (2–3 фирмы Центрального р-на г. Красноярска), услуги цифрового реставрирования, редактирования и печати фотографий.

Для оценки сравнительных преимуществ фирм-конкурентов используется метод сегментации рынков по основным конкурентам, приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сегментация рынков по основным конкурентам

Факторы конкурентоспособности	«Колибри Ко»	Главные конкуренты		
		«Олимпус»	«Fuji»	«Kodak»
1. Товары				
1.1 Качество	4	4	2	3
1.2 Ассортимент	5	4	2	2
1.3 Уровень послепродажного обслуживания	5	4	3	3
1.4 Гарантийный срок	5	4	4	4
2. Услуги				
2.1. Качество	5	5	3	4
2.2.Время исполнения заказов	5	5	4	4
2.3. Ассортимент	5	4	3	3
2.4. Уровень обслуживания	5	4	2	3
3. Цена				
2.1 Продажная	5	3	3	3
2.2 Процент скидки с цены	5	2	2	2
4. Продвижение товаров на рынках				
4.1 Реклама	5	4	0	3
4.2 Индивидуальная продажа:				
4.2.1 стимулирование потребителей	5	3	2	1
4.2.2 демонстрационная торговля	5	3	2	2
4.2.3 показ образцов товаров	5	5	4	2
4.2.4 подготовка персонала сбытовых служб	4	4	3	2
Общее кол-во баллов	73	58	39	41

Каждый фактор в таблице получил оценку от 0 (наиболее слабые позиции) до 5 (доминирующие позиции). Оценки проставлялись в каждом из столбцов таблицы, а затем суммируются. Из приведенной таблицы видно, что наиболее сильными конкурентом будет выступать фирма «Колибри».

В таблице представлены наиболее серьезные конкуренты, занимающие наиболее значительные доли рынка сбыта. В соответствии с экспертными оценками фирмы «Колибри» и «Fuji» занимают около 40% рынка сбыта. Таким образом, в данной ситуации рынок фотоуслуг можно охарактеризовать как рынок олигополии, так как на рынке существуют лишь несколько крупных фирм-лидеров.

Проведение SWOT-анализа сильных и слабых сторон «Колибри Ко» позволило выделить наиболее значимые факторы, которые скажутся на конкурентоспособности фотомагазина, приведен на рисунке 2.1.

<p>Возможности (opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Расширение ассортиментной линии; - Добавление сопутствующих услуг; - Ускорение роста рынка; - Выход на новые сегменты рынка. 	<p>Сильные стороны (strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Выдающаяся компетентность руководства; - Адекватные финансовые ресурсы; - Высокая квалификация сотрудников; - Работа с ведущими фотофирмами; - Хорошее местоположение; - Удобные часы работы; - Наличие полного комплекса услуг для покупателей; - Широкий ассортимент услуг для покупателей; - Использование нового высокопроизводительного оборудования; - Установление сниженных цен, повышение качества обслуживания.
<p>Угрозы (threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Возможности появления новых конкурентов; - Замедление роста рынка; - Снижение покупательной способности населения; - Рост цен на материалы; - Снижение цен конкурентами. 	<p>Слабые стороны (weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Пределы расширения ассортимента оказываемых услуг; - Нецелевое использование финансовых средств; - Ухудшение конкурентной позиции на рынке; - Сезонность регулируемого товара; - Низкая норма прибыли из-за низких цен; - Плохой охват рынка.

Рисунок 2.1 – SWOT-анализ ООО «Колибри Ко»

Потенциально наиболее сильными сторонами можно назвать:

- 1) Использование нового высокопроизводительного оборудования
- 2) Установление сниженных цен, повышение качества обслуживания
- 3) Хорошее местоположение будущей фотофирмы

Выделим наиболее значимые возможности для ООО «Колибри Ко»:

- 1) Расширение ассортиментной линии
- 2) Добавление сопутствующих услуг
- 3) Выход на новые сегменты рынка

Условно можно выделить следующие виды участников рынка фотоуслуг:

- крупные и средние предприятия, имеющие разветвленную торговую сеть и свои лаборатории;
- небольшие предприятия, имеющие 1–2 приемных пункта и лабораторию;
- предприниматели, часто не имеющие своего оборудования и выступающие перепродавцами услуги (то есть принимают от населения заказы на печать и передают их на выполнение предприятиям, имеющим необходимое оборудование).

Значительная доля фотоуслуг в г. Красноярске приходится на малые предприятия и индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица. В значительной степени это объясняется относительно невысокими первоначальными капиталовложениями. Стоимость оборудования, необходимая для начала соответствующего производства, составляет в настоящее время 10–15 тыс. долларов.

По оценке специалистов средние и крупные предприятия, оказывающие фотоуслуги, используют оборудование, фотобумагу следующих фирм. В настоящее время используется преимущественно оборудование таких фирм, как Fuji, (15–20%), Agfa (10–15%), Konica (до 10%), другие (Noritsu (Япония), Sanmarco (Италия), Rutz (Германия) – более 50%. Основные производители фотобумаги – Kodak (50–55%), Fuji (10–15%), Konica (15–20%), Agfa (10–15%).

Для повышения конкурентоспособности предприятия стремятся к:

- снижению издержек производства;
- увеличению перечня выполняемых услуг;
- расширению сервисной сети.

В крупных фотолабораториях, где используются новые виды оборудования, имеет место высокая производительность, что позволяет значительно снизить себестоимость и цену услуги.

Для анализа конкурентов «Колибри Ко» на рассмотрение возьмем три крупных предприятия, а именно:

- «Олимпус»;
- «Fuji»;
- «Kodak».

Основная деятельность ООО «Колибри Ко» (пр. Мира, 98) – это торговля фотолабораторным оборудованием, фотопроявка, печать, продажа различных фототоваров и прочее. Оценим потенциал конкурента ООО «Колибри» с помощью таблицы 2.2 и оценим его деятельность по шкале, подчеркнув все сильные и слабые стороны конкурента.

Таблица 2.2 - Характеристика ООО «Колибри Ко»

	Оценка						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Качество услуг						X	
Соблюдение производственных сроков						X	
Ассортимент услуг							X
Цены				X			
Имидж предприятия						X	
Кадровая политика		X					
Дружелюбность сотрудников					X		
Технический уровень					X		
Уровень дизайна			X				
Положение на рынке						X	
Наличие рекламы			X				
Наличие каналов сбыта (удаленных точек приема заказов)							X
Компетентность персонала						X	
Расположение предприятия						X	
Итого	+17 баллов						

Наиболее сильна рассматриваемая организация ООО «Колибри Ко» в наличии каналов сбыта, а также относительно предлагаемого ассортимента товаров и фотоуслуг. Слабыми сторонами можно назвать: отсутствие широкомасштабной рекламы и уровень дизайна фотомагазина в центре г. Красноярска.

Фотомагазин «Fuji», находящийся на ул. Диктатуры пролетариата, 32, специализируется на продаже фототоваров и фотоуслуг в области цифровой фотографии. Поначалу целью предприятия было познакомить людей с цифровой технологией, дать к ней привыкнуть. Сейчас же фотомагазин постоянно расширяет ассортимент услуг. Характеристика в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Характеристика ООО «Fuji»

	Оценка						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Качество услуг						X	
Соблюдение производственных сроков					X		
Ассортимент услуг			X				
Цены		X					
Имидж предприятия					X		
Кадровая политика					X		
Дружелюбность сотрудников					X		
Технический уровень					X		
Уровень дизайна				X			
Положение на рынке					X		
Наличие рекламы						X	
Наличие каналов сбыта (удаленных точек приема заказов)							X
Компетентность персонала						X	
Расположение предприятия						X	
Итого	+14 баллов						

Итак, рассматриваемый центр фототоваров и фотоуслуг «Fuji» проявляет высокий уровень наличия каналов сбыта, а также качества фотоуслуг. Более

менее сильными сторонами данного магазина являются месторасположение предприятия, высокая компетентность персонала, наличие рекламы.

ООО «Kodak» создала свой фотоцентр еще в 1999 году (ул. Ады Лебедевой). Одна из его частей – цифровая фотолаборатория, услуги которой весьма разнообразны. Приятно удивляет обширный ассортимент бумаги и других поверхностей для печати. Кроме собственно цифровой фотолаборатории здесь находится компьютерный магазин с большим выбором компьютеров, принтеров, сканеров, цифровых фотоаппаратов. Ниже, в таблице 2.4 приведены расценки на цифровую печать центра.

Таблица 2.4 - Характеристика ООО «Kodak»

	Оценка						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Качество услуг			X				
Соблюдение производственных сроков		X					
Ассортимент услуг							X
Цены				X			
Имидж предприятия			X				
Кадровая политика			X				
Дружелюбность сотрудников						X	
Технический уровень		X					
Уровень дизайна			X				
Положение на рынке		X					
Наличие рекламы					X		
Наличие каналов сбыта (удаленных точек приема заказов)				X			
Компетентность персонала			X				
Расположение предприятия		X					
Итого	-7 баллов						

ООО «Kodak» имеет большой спектр предоставляемых фотоуслуг, но в тоже время большинство других анализируемых показателей тяготеют к отрицательной оценке. Более того, стоимость фотопечати в данном магазине

значительно выше по сравнению с другими конкурентами (таблицы 2.3 и 2.4).

Можно сделать следующие выводы. Качество оказываемых фотоуслуг находится на хорошем и очень хорошем уровне. Не все предприятия-конкуренты соблюдают производственные сроки. Все конкуренты предлагают разный перечень услуг, большинство из них оказывает широкий спектр услуг. Цены фотолабораторий разнятся, при сравнении некоторых из них разница существенная. Большинство предприятий-конкурентов имеют хороший имидж. Персонал всех предприятий-конкурентов дружелюбен при общении с клиентами. Надо отметить высокий технический уровень анализируемых цифровых фотолабораторий. Дизайн фотолабораторий выполнен в абсолютно разных стилях, некоторые из них заслуживают высокой оценки. Большинство конкурентов осуществляют рекламную поддержку своей фирмы. Не все фотолаборатории могут назвать среди своих сильных сторон компетентный персонал. Расположение предприятий-конкурентов различно, в большинстве удобно для потенциальных клиентов.

Для высокой конкурентоспособности ООО «Колибри Ко» в перспективе особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии, и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны.

2.2 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Колибри Ко» учреждено и действует в соответствии с Федеральным законом РФ от 8 февраля 2004 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и действует на основании своего Устава.

Предприятие ООО «Колибри Ко» является коммерческой организацией, в качестве основной цели своей деятельности преследует извлечение прибыли

при осуществлении не запрещенных действующим законодательством видов деятельности, не противоречащих действующему законодательству и интересам участников Общества. Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью, права и обязанности которого определены в Федеральном Законе Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Руководителем (единоличным исполнительным органом) является Машукова Светлана Васильевна. Устимец Елена Владимировна – Совладельцем с долей равной 20%. Шапиро Игорь Владленович – Совладелец с долей равной 20%.

Данное предприятие учреждено 19 сентября 1995 года, основным учредительным документом является Устав общества. ООО «Колибри Ко» действует в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом Российской Федерации, уставом организации и другими законодательными актами РФ.

На предприятии организована семидневная рабочая неделя. Рабочий день восьмичасовой (с 10.00 до 19.00, перерыв на обед – один час).

Компания ООО «Колибри Ко» – лидер на Красноярском рынке фототоваров и услуг. Сейчас компания представлена в виде розничной сети из 3 торговых точек, из которых 3 оснащены цифровыми минифотолабораториями Noritsu, позволяющие печатать до 20 000 снимков и проявлять до 800 пленок в смену.

Первый магазин компании, «Кодак на Мира» был открыт 18 мая 1995 года. В 1998 году в магазине «Кодак на Мира» был продан первый цифровой фотоаппарат марки Kodak – эра цифровой фотографии в Красноярске началась. В 2000 году открылась первая цифровая лаборатория.

Компания «Колибри Ко» предлагает широкий ассортимент цифровых фотоаппаратов и видеокамер, студийного оборудования, оптических приборов и аксессуаров.

Также компания осуществляет услуги фотопечати, изготовления

сувенирной продукции, широкоформатной печати:

- печать фотографий;
- широкоформатная фотопечать;
- изготовление фотокниг;
- сувенирная продукция.

В фотоцентрах доступны следующие виды сувенирной продукции:

- открытки;
- календари;
- магниты;
- этикетки для шампанского.

Компания осуществляет полный спектр услуг по печати фотографий с различных носителей. Клиент имеет возможность выбрать наиболее удобный способ заказа фотографий:

- заказ печати в фотоцентре;
- заказ фотографий через Интернет;
- заказ печати через киоск моментальной печати.

Независимо от выбранного способа печати клиент получает профессиональное обслуживание и высокое качество печати. Для печати фотографий используется самый передовой метод лазерной фотопечати, который позволяет получать качественные снимки с отличной цветопередачей.

Компания Колибри, является официальным представителем ряда брендов. В том числе и компании Canon. Наличие статуса официального профессионального представителя дает возможность предоставлять клиентам специальные условия гарантии. На данный компания является единственным профессиональным представителем на территории Красноярского края.

На сегодняшний день весь процесс производства подчинен строгому алгоритму, на каждом участке производства созданы условия для плодотворной, качественной работы.

Управление предприятием строится по линейно-функциональной

системе. Руководителем предприятия является директор. Основной задачей директора является обеспечение прибыльной работы предприятия в соответствии с плановыми показателями.

Организационная структура управления предприятия представлена на рисунке 2.2.

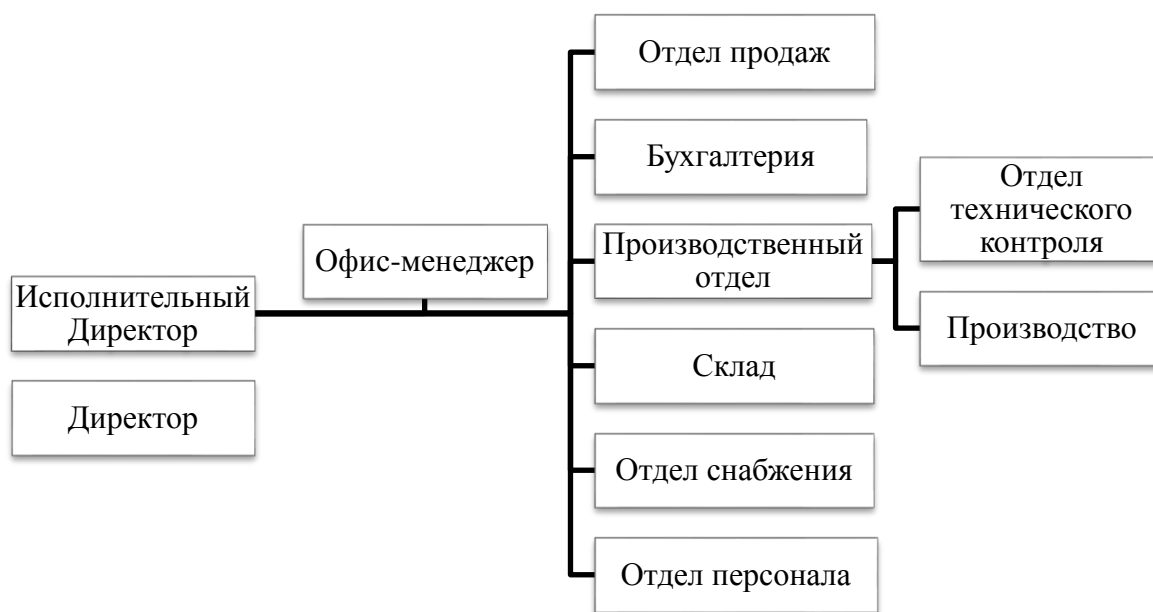


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления

Главный бухгалтер и бухгалтерия – организуют и ведут бухгалтерский учет, все операции хозяйственной деятельности, составляют и анализируют балансы и отчеты, ведут учет реализации продукции, учет наличия у заказчиков денежных средств, акты сверки с заказчиками.

Отдел снабжения – выявляет потребность производства в производственных материалах, составляет планы материально-технического снабжения, организует снабжение материалами, контролирует расходование материалов фотолабораторией.

Отдел технического контроля, во главе с главным технологом – контролирует качество фотопечати, выявляет причины брака и разрабатывает мероприятия по их устранению.

Отдел продаж – заключает договоры с заказчиками, организует продажу фототехники и фотоуслуг в местах продаж и обеспечивает их выполнение.

Внешняя компания ИТ сопровождения – осуществляет контроль за правильной эксплуатацией оборудования и информационных систем, а также соблюдение графиков ремонта оборудования.

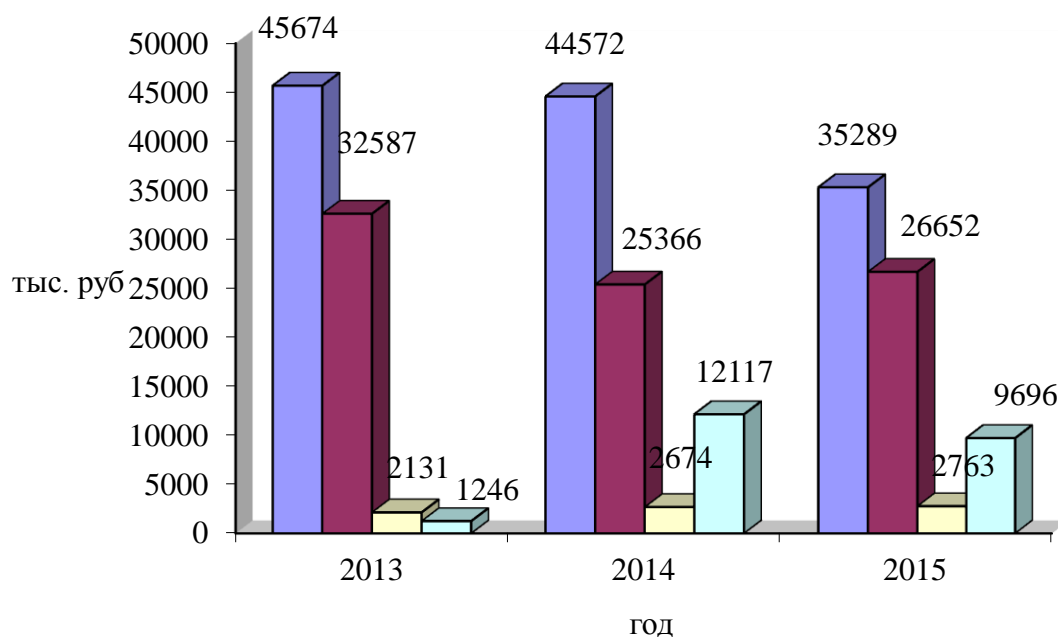
Основные технико-экономические показатели ООО «Колибри Ко» за 2013-2015 гг. представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основные технико-экономические показатели ООО «Колибри Ко» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Темп роста, %	
				2014 от 2013	2015 от 2014
Выручка, тыс. руб.	45674	44572	35289	97,59	79,17
Себестоимость продаж, тыс. руб.	32587	25366	26652	77,84	105,07
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2131	2674	2763	125,48	103,33
Чистая прибыль, тыс. руб.	1246	12117	9696	972,47	80,02
Рентабельность продаж, %	4,67	6,00	7,83	-	-
Численность персонала, чел.	59	60	58	101,69	96,67
Производительность труда одного работника, тыс. руб.:	774,14	742,87	608,43	95,96	81,90
Рентабельность персонала, %	2111,86	20195,00	16717,24	-	-
одного рабочего	3367,57	32748,65	26933,33	-	-
Фонд заработной платы, тыс.руб.	15920	16238	17770	105,37	124,56
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	18,36	18,66	21,16	103,62	128,85
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	2982	2310	1678	77,46	72,64
Фондоотдача, руб.	15,32	19,30	21,03	125,98	108,99
Фондовооруженность труда одного работника, тыс. руб./чел.	50,54	38,50	28,93	76,17	75,15

Производительность труда на предприятии стабильно снижается. Частично это может быть связано с низким уровнем среднемесячной заработной платы (18,36 тыс. руб. в 2013 году, 21,16 тыс. руб. в 2015 году).

Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия ООО «Колибри Ко» представлена на рисунке 2.3.



■ Выручка ■ Себестоимость ■ Прибыль от продаж ■ Чистая прибыль

Рисунок 2.3 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Колибри Ко» в 2013-2015 гг., тыс. рублей

Негативным моментом является увеличение себестоимости в 2015 году на 5,07% на фоне снижения объемов реализации в том же году на 20,83%. Связано это с увеличением закупочных цен у поставщиков. ООО «Колибри Ко» использует только качественные дорогие материалы.

Прибыль от продаж при этом имеет положительный темп прироста (на 25,48% в 2014 году, 3,33% в 2015 году). Связано это с тем, что в целях оптимизации текущих расходов, предприятие в 2015 году сократило свои управленческие расходы на 70,53% (с 16097 тыс. руб. в 2014 году до 4744 тыс. руб. в 2015 году). Однако, при этом увеличились расходы на продажу с 435 тыс. руб. до 1130 тыс. руб.

Все эти меры можно считать достаточно эффективными, т.к. рентабельность продаж имеет стабильную положительную динамику (с 4,67% в 2013 году до 7,83% в 2015 году).

Чистая прибыль в ООО «Колибри Ко» имеет неоднозначную динамику. Так в 2014 году произошло ее увеличение почти в 9 раз до 12117 тыс. руб., в 2015 году – снижение на 19,98% (до 9696 тыс. руб.). Увеличение в 2014 году объясняется доходом от участия в других организациях (11047 тыс. руб.).

Расходы на заработную плату сотрудников предприятия стабильно увеличиваются, что связано с ежегодной ее индексацией. Однако, как отмечалось выше, уровень среднемесячной заработной платы остается неудовлетворительным, ниже среднего по региону (около 25 тыс. руб.).

На предприятии уменьшается стоимость основных производственных фондов (на 22,54% в 2014 году и на 27,36% в 2015 году). Политика предприятия направлена на реализацию на сторону устаревшего оборудования. Такая политика оправдана, т.к. использоваться основные фонды стали более эффективно, о чем свидетельствует рост показателей фондоотдачи и фондорентабельности, и снижение показателей фондоемкости.

Таким образом, основные технико-экономические показатели предприятия находятся на удовлетворительном уровне. Имеет место снижение абсолютных показателей, однако эффективность увеличивается.

Анализ финансовых результатов по видам продукции представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Финансовые результаты от реализации, тыс. рублей

Виды продукции	Выручка			Затраты			Рентабельность продаж		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Фототехника и фототовары	33600	33134	28320	32260	31400	26540	7,9	10,8	13,4
Фотоуслуги	12074	11438	6969	11283	10498	5986	6,5	8,2	14,1
Всего по предприятию	45674	44572	35289	43543	41898	32526	4,6	6	7,8

Динамика и структура выручки предприятия по видам продукции и динамика и структура совокупных затрат предприятия по видам продукции приведена на рисунках 2.4–2.5.

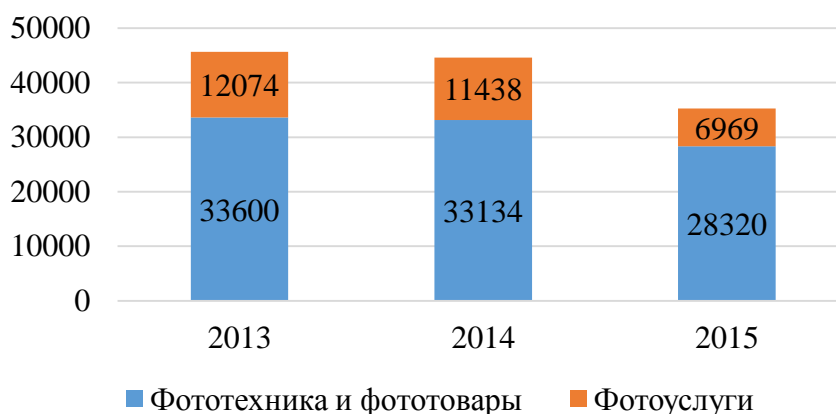


Рисунок 2.4 – Динамика и структура выручки предприятия по видам реализации, тыс. рублей

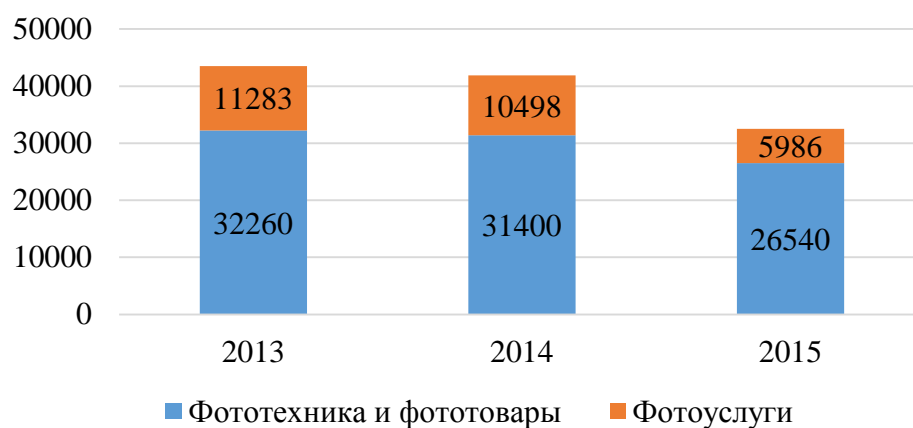


Рисунок 2.5 – Динамика и структура совокупных затрат предприятия по видам реализации, тыс. рублей

Анализ показал, что всю продукцию предприятие реализует с прибылью. Наибольшую прибыль предприятие получает в результате фототехники и фототоваров.

В таблице 2.7 представлен анализ эффективности реализации продукции.

Таблица 2.7 – Анализ эффективности реализации

Виды работ	Рентабельность затрат, %		Рентабельность продаж, %	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Фотоуслуги	5,76	7,26	7,58	6,73
Фототехника и фототовары	8,95	16,42	8,22	14,11
Всего по предприятию	6,38	8,49	6	7,83

Анализ показал, что наибольшую прибыль от реализации предприятие получает от продаж фототехники и фототоваров, что также является наиболее эффективным видом продаж: рентабельность продаж в 2015 году составила 14,11 %.

Далее, в таблице 2.8 представлен расчет значения показателей рентабельности доходов и расходов и определено изменение их значений.

Таблица 2.8 - Анализ динамики прибыли ООО «Колибри Ко» за 2014-2015 гг.

Показатели	2014	2015	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1 Выручка от продажи, тыс. руб.	44572	35289	-9283	79,17
2 Доходы от прочей деятельности, тыс. руб.	599	8514	7915	1421,37
3 Доходы от участия в других организациях, тыс. руб.	11047	783	-10264	7,09
4 Совокупные доходы (стр.1 + стр.2 + стр. 3), тыс. руб.	56218	44586	-11632	79,31
5 Себестоимость, тыс. руб.	25366	26652	1286	105,07
6 Управленческие расходы, тыс. руб.	16097	4744	-11353	29,47
7 Коммерческие расходы, тыс. руб.	435	1130	695	259,77
8 Расходы по обычным видам деятельности (стр.5 + стр.6 + стр. 7), тыс. руб.	41898	32526	-9372	77,63
9 Расходы от прочей деятельности, тыс. руб.	1488	1224	-264	82,26
10 Расходы по всем видам деятельности (стр. 8+ стр. 9), тыс. руб.	43386	33750	-9636	77,79
11 Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи в бюджет, тыс. руб.	422	443	21	104,98
12 Совокупные расходы (стр.10 + стр. 11), тыс. руб.	43808	34193	-9615	78,05
13 Прибыль от продаж, тыс. руб.	2674	2763	89	103,33
14 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	12604	10335	-2269	82,00
15 Чистая прибыль, тыс. руб.	12117	9696	-2421	80,02
16 Рентабельность совокупных доходов по прибыли до налогообложения (стр.14 : стр.4 · 100), %	22,42	23,18	0,76006	-
17 Рентабельность совокупных доходов по чистой прибыли (стр.15 : стр.4 · 100), %	21,55	21,75	0,19314	-
18 Рентабельность расходов на продажу (стр. 13 : стр.9 · 100), %	16,61	58,24	41,6302	-
19 Рентабельность расходов по обычным видам деятельности (стр.13 : стр.8 · 100), %	6,38	8,49	2,11258	-
20 Рентабельность расходов по всем видам деятельности (стр.14 : стр.10 · 100), %	29,05	30,62	1,57138	-
21 Рентабельность совокупных расходов (стр. 15 : стр.12 · 100), %	27,66	28,36	0,69735	-

Согласно данным таблицы 2.8, за анализируемый период произошло повышение рентабельности как совокупных доходов на 0,19 %, так и расходов на 0,70 %.

Таким образом, проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показал относительно высокие показатели эффективности деятельности предприятия, однако имеет место снижение абсолютных значений, в том числе объемов реализации, что может негативно отразиться на финансовой устойчивости предприятия в целом.

Экономическая оценка развития предприятия ООО «Колибри Ко» произведена на основании бухгалтерской отчетности предприятия за 2013-2015 гг., представленной в приложениях к работе: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, приложение к балансу.

В таблице 2.5 представлен анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия.

Анализ показал следующее. Выручка предприятия в динамике снижается (в 2015 году – на 20,83%). Связано это частично со снижением спроса на фотопечать на рынке, с ужесточением конкуренции на рынке.

Численность сотрудников находится примерно на одном и том же уровне: 59 человек в 2013 году и 58 человек в 2015 году.

Основные средства – один из важнейших факторов любой компании. Их состояние и эффективное использование прямо влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий. Рациональное использование основных фондов и производственных мощностей предприятия способствует улучшению всех технико-экономических показателей, в том числе увеличению выпуска продукции, снижению ее себестоимости, трудоемкости изготовления.

Анализ наличия, состава, структуры и использования основных средств приведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ наличия, состава, структуры и использования основных средств ООО «Колибри Ко» за 2015 год

Вид основных фондов	Наличие средств				Изменение	
	на начало года		на конец года		тыс. руб.	%
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
Всего основных фондов	7363	100,00	7435	100,00	72	0,00
в том числе						
Здания	431	5,85	431	5,80	0	-0,06
Машины и оборудования	6781	92,10	6853	92,17	72	0,08
Производственный и хозяйственный инвентарь	151	2,05	151	2,03	0	-0,02

В 2015 году динамика и структура фондов аналогичная 2014 году, за исключением выбытия прочих видов основных средств. Стоимость машин и оборудования составила 6853 тыс. руб., что составляет 92,17 % в структуре фондов, что на 0,08 % больше, чем в начале года.

Наглядно структуры основных фондов ООО «Колибри Ко» за 2015 г. представлена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Структуры основных фондов ООО «Колибри Ко»

Таким образом, структуру основных фондов ООО «Колибри Ко» можно

считать удовлетворительной, т.к. большую ее часть занимают активные фонды, т.е. принимающие непосредственное участие в производственном процессе.

Для анализа основных средств важно значение имеют показатели технического состояния основных средств, представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ технического состояния основных фондов

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное изменение	
				2014 – 2014	2015 - 2014
1. Первоначальная стоимость ОПФ, тыс. руб.	7280	7363	7435	83	72
2. Сумма начисленного износа, тыс. руб.	4653	5371	6072	718	701
3. Остаточная стоимость, тыс. руб.	2627	1992	1363	-635	-629
4. Коэффициент износа, % (с.2 : с.1)	63,91	72,95	81,67	9,03	8,72
5. Коэффициент годности, % (100 – с. 4)	36,09	27,05	18,33	-9,03	-8,72

Анализ показывает, что техническое состояние основных фондов в динамике ухудшается, о чем свидетельствует увеличение износа и снижение годности. Износ оборудования очень большой, в конце 2015 года он равен 81,67 %. По этой причине предприятие распродает устаревшее оборудование. Высокая доля износа негативно характеризует деятельность предприятия, т.к. устаревшее оборудование чаще ломается, что означает дополнительные расходы на текущий и капитальный ремонт, а также дополнительные расходы в связи с простоем оборудования (невыполнение производственных планов, снижение объемов производства, нарушение договорных обязательств с покупателями).

В таблице 2.11 представлен анализ эффективности использования основных фондов.

Таблица 2.11 – Анализ эффективности использования основных фондов ООО «Колибри Ко» в 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013	2014	2015	Абсолютное изменение		Темп прироста, %	
				2014 – 2013	2015 – 2014	2014 / 2013	2015 / 2014
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	45674	44572	35289	-1102	-9283	-2,41	-20,83
2. Численность работников, чел.	59	60	58	1	-2	1,69	-3,33
3. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	2982	2310	1678	-672	-632	-22,54	-27,36
4. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	50,54	38,50	28,93	-12,04	-9,57	-23,83	-24,85
5. Фондоотдача, руб./руб.	15,32	19,30	21,03	3,98	1,74	25,98	8,99
6. Фондоемкость, руб./руб.	0,07	0,05	0,05	-0,01	0,00	-20,62	-8,25
7. Фондорентабельность, %	41,78	524,55	577,83	482,76	53,29	-	-

Стоимость основных производственных фондов на предприятии стабильно снижается (в 2014 году на 22,54 %, в 2015 году – на 27,36 %). Искать основные фонды стали более эффективно. Так, каждый вложенный рубль в основные фонды в 2014 году принесли предприятию на 3,98 руб. выручки больше, чем в 2013 году, в 2015 году – на 1,74 рубля больше, чем в 2014 году. Также в 2015 году каждому работнику для выполнения своих производственных обязанностей требуется на 9,57 рублей основных фондов меньше, чем в прошлом году. Каждые вложенные 100 рублей в основные фонды в 2015 году принесли предприятию на 53,29 руб. прибыли больше, чем годом ранее. Таким образом, использование основных фондов в ООО «Колибри Ко» является эффективным.

В таблице 2.12 представлен анализ движения кадров.

Таблица 2.12 - Анализ движения кадров

Наименование показателя	2013	2014	2015
1. Среднесписочная численность работников, чел.	59	60	58
2. Число принятых работников, чел.	6	7	7
3. Число уволенных работников. В т.ч.	5	5	6
3.1 по собственному желанию, чел.	4	9	6
3.2 по производственной необходимости, чел.	1	0	0
4. Коэффициент оборота по приёму (с. 2 : с. 1)	0,10	0,12	0,12
5. Коэффициент оборота по выбытию (с. 3 : с. 1)	0,08	0,08	0,10
6. Коэффициент текучести кадров (с. 3.1 : с. 1)	0,07	0,15	0,10

В ООО «Колибри Ко» высока текучесть кадров колеблется от 7% в 2013 году до 15% в 2014 году. Пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются от 3% до 5% в стабильной ситуации. Если он меньше 3%, это можно расценивать как застой в коллективе. В таком случае необходимо искусственно «встряхнуть» персонал, например, найти повод для замены части сотрудников.

В рыночных условиях положение таково, что можно говорить только об относительной стабильности штата. Коэффициент текучести кадров при этом колеблется в пределах 5–9%. Особенно интересен этот показатель в динамике (за несколько отчетных периодов).

Важнейшим показателем эффективности использования труда является производительность труда. Уровень производительности труда может быть выражен показателем выработки чистой или товарной продукции на одного работающего и показателем трудоемкости единицы продукции.

Основной задачей анализа использования фонда заработной платы (ФЗП) является повышение эффективности использования фонда с целью достижения оптимальных соотношений между показателями роста прибыли и заработной платы, а также выработки и заработной платы.

Также важным показателем является соответствие темпов роста средней заработной платы и производительности труда. Все эти данные сведены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ производительности труда и использования ФОТ в ООО «Колибри Ко»

Показатель	2013	2014	2015	Темп прироста, %	
				2014 – 2013	2015 - 2014
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	45674	44572	35289	-2,41	-20,83
2. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1246	12117	9696	872,47	-19,98
3. Численность работников, чел.	59	60	58	1,69	-3,33
4. Выработка на одного работающего, тыс. руб.	774,14	742,87	608,43	-4,04	-18,10
5. ФОТ, тыс. Руб.	15920	16238	17770	5,37	24,56

Окончание таблицы 2.13

1	2	3	4	5	6
6. Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	1100,34	1103,97	1133,97	3,62	28,85
7. Среднемесячная заработная плата, руб.	18,36	18,66	21,16	3,62	28,85
8. Затраты ФОТ на 1000 руб. реализованной продукции, руб.	1129,61	1139,95	1220,18	7,98	57,33
9. Прибыль (убыток) на 1 руб. ФОТ, тыс. руб.	0,21	1,94	1,25	822,90	-35,76
10. Зарплатоотдача (с. 1 : с. 5)	7,72	7,15	4,54	-7,39	-36,44
11. Зарплатоемкость (с. 5 : с. 1)	0,13	0,14	0,22	7,98	57,33

Анализ показал, что производительность труда ежегодно снижается (на 4,04% в 2014 г., и на 18,10% в 2015 г.). Темп прироста среднемесячной заработной платы в 2015 году положительный и составил 28,85%. Уровень среднемесячной заработной платы не смотря на ежегодную индексацию, остается ниже среднего по региону (около 28 тыс. руб.). Отрицательным моментом является снижение эффективности использования средств фонда оплаты труда, о чем свидетельствует увеличение затрат ФОТ на 1000 рублей реализованной продукции, рост зарплатоемкости и снижение зарплатоотдачи и прибыли на 1 рубль ФОТ.

На рисунке 2.7 представлена динамика зарплатоотдачи в ООО «Колибри Ко».

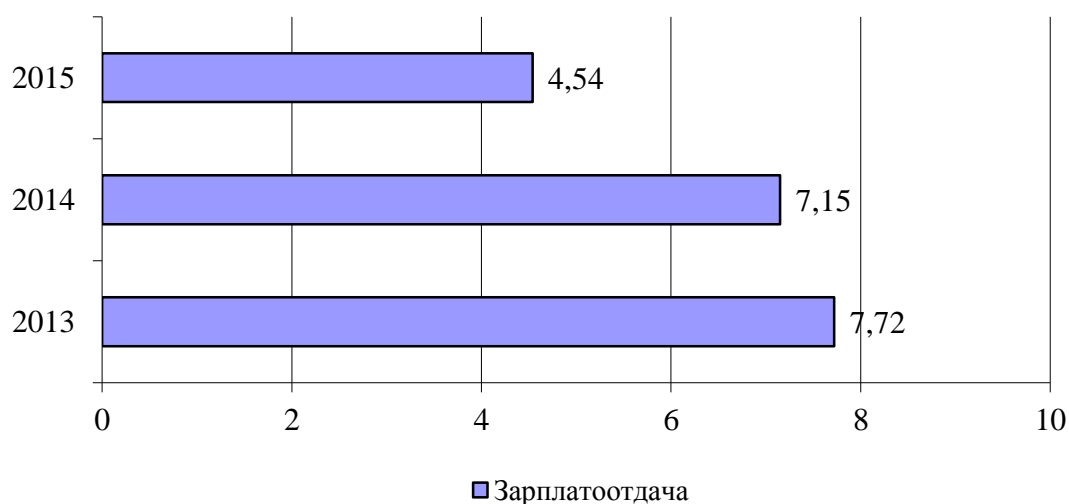


Рисунок 2.7 – Динамика показателей эффективности использования средств фонда оплаты труда в ООО «Колибри Ко», рублей

Таким образом, трудовые ресурсы и средства фонда оплаты труда в ООО «Колибри Ко» используются неэффективно.

Основные задачи анализа финансового состояния:

- своевременная и объективная диагностика финансового состояния предприятия, установление его «болевых точек» и изучение причин их образования;
- поиск резервов улучшения финансового состояния предприятия, его платёжеспособности и финансовой устойчивости;
- разработка конкретных мероприятий, направленных на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление финансового состояния предприятия;
- прогнозирование возможных финансовых результатов и разработка моделей финансового состояния при разнообразных вариантах использования ресурсов [29, с. 104].

В таблицах 2.14 и 2.16 представлены результаты анализа активов и пассивов баланса предприятия за три года.

Анализ динамики показал следующее. Сумма внеоборотных активов уменьшается по всем статьям (примерно на четверть ежегодно). Как уже отмечалось выше, связано это с тем, что предприятие реализует устаревшее оборудование.

Динамика запасов на предприятии не однозначна. Имеет место увеличение суммы запасов в 2014 году 44,03 % и снижение в конце 2015 года на 11,36 %. Излишняя затоваренность складов может расцениваться негативно, т.к. означает отвлечение денежных средств из оборота, что негативно влияет на ликвидность и платёжеспособность предприятия.

Таблица 2.14– Динамика состава и структуры активов баланса ООО «Колибри Ко» за 2013–2015 гг.

Статья актива	2013	2014	2015	Отклонение			
				2014 – 2013	2015 – 2014	2013	2014
1. Внеоборотные активы							
- нематериальные активы	12	10	7	-2	-3	0,02	0,02
- основные средства	2627	1992	1364	-635	-628	4,75	3,71
- долгосрочные финансовые вложения	2	2	2	0	0	0,00	0,00
- отложенные налоговые активы	5	5	5	0	0	0,01	0,01
Итого по разделу 1	2646	2014	1377	-636	-633	4,78	3,74
2 Оборотные активы							
- запасы	43709	44207	39184	498	-5023	79,02	82,33
- НДС	64	5	31	-59	26	0,12	0,01
- дебиторская задолженность	7724	5206	5212	-2518	6	13,96	9,70
- краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	0,00	0,00
- денежные средства	1171	2268	912	1097	-1356	2,12	4,22
Итого по разделу 2	52668	51685	45339	-983	-6346	95,22	96,26
БАЛАНС	55314	53694	46716	-1620	-6978	100,00	100,00

Таблица 2.15 – Динамика состава и структуры пассивов баланса ООО «Колибри Ко» за 2013-2015 гг.

Статья актива	2013	2014	2015	Отклонение		Структура, %				
				2014	2015	2013	2014	2015	Отклонение	
				– 2013	– 2014				2014 от 2013	2015 от 2014
3. Капитал и резервы										
- уставный капитал	10	10	10	0	0	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00
- добавочный капитал	1300	1300	1300	0	0	2,35	2,42	2,78	0,07	0,36
- резервный капитал	18	18	18	0	0	0,03	0,03	0,04	0,00	0,01
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1116	13233	22930	12117	9697	2,02	24,65	49,08	22,63	24,44
Итого по разделу 3	2444	14561	24258	12117	9697	4,42	27,12	51,93	22,70	24,81
4. Долгосрочные обязательства										
- займы и кредиты	7003	0	0	-7003	0	12,66	0,00	0,00	-12,66	0,00
- отложенные налоговые обязательства	1	1	1	-1	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу 4	7004	1	1	-7003	0	12,66	0,00	0,00	-12,66	0,00
5. Краткосрочные обязательства										
- займы и кредиты	8814	7899	4401	-915	-3498	15,93	14,71	9,42	-1,22	-5,29
- кредиторская задолженность	37053	31233	18057	-5820	-13176	66,99	58,17	38,65	-8,82	-19,52
Итого по разделу 5	45867	39132	22458	-6735	-16674	82,92	72,88	48,07	-10,04	-24,81
БАЛАНС	55314	53694	46716	-1620	-6978	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

На предприятии имеет место дебиторская задолженность. С одной стороны это негативный момент, т.к. также означает отвлечение денежных средств из оборота. Однако дебиторская задолженность является следствием предоставления покупателям и заказчикам (юридическим лицам) рассрочки платежа. Последнее, в свою очередь, способствует удержанию старых клиентов и привлечению новых.

Сумма уставного, резервного и добавочного капитала в динамике не изменилась. Стабильно увеличивается сумма нераспределенной прибыли. В начале 2013 года имеет место чистый убыток.

Положительным моментом является закрытие предприятие всех своих долгосрочных кредитов и займов в 2015 году, и стабильное снижение краткосрочных кредитов и замов (с 15153 тыс. руб. в начале 2013 года до 4401 тыс. руб. в конце 2015 года). Также к концу 2015 года снизилась сумма кредиторской задолженности с 24138 тыс. руб. (в начале 2013 года) до 18057 тыс. руб. Снижение задолженности по банковским ссудам заслуживает положительной оценки, т.к. в результате сокращаются расходы предприятия по выплате процентов. Однако снижение кредиторской задолженности, которая является практически бесплатным ресурсом, нельзя признать оптимальным вложением финансовых фондов: в результате этого предприятию пришлось направить на финансирование оборотных активов дополнительные суммы заемного капитала. Причем одновременно выросла сумма дебиторской задолженности, отвлекшая финансовые ресурсы. Предприятию следует уделить больше внимания вопросам управления своим оборотным капиталом и добиться лучшей синхронизации дебиторской и кредиторской задолженности. В данный момент условия оплаты счетов, которые предприятие предлагает своим покупателям более благоприятны для них, чем те условия, которые само предприятие получает от своих поставщиков.

Анализ структуры баланса показал следующее. Наибольший удельный вес в структуре активов занимают запасы, доля которых увеличивается в

динамике. На общем фоне снижения объемов производства, увеличение доли запасов негативно характеризует деятельность предприятия, т.к. лишь означает необоснованное отвлечение денежных средств из оборота.

Положительным моментом является увеличение доли нераспределенной прибыли в конце 2015 года до 24,65%. Значительную долю в структуре пассивов занимает кредиторская задолженность, доля которой снижается с 56,68% до 38,65%.

В целом динамику и структуру баланса можно считать удовлетворительной.

Для оценки платежеспособности необходимо проанализировать ликвидность бухгалтерского баланса. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Анализ ликвидности баланса представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Анализ ликвидности баланса

Показатель		2013	2014	2015	Платежный излишек (+) или недостаток (-) (А-П)		
					2013	2014	2015
A1	Наиболее ликвидные активы	1171	2268	912	-35882	-28965	-17145
П1	Наиболее срочные обязательства	37053	31233	18057			
A2	Быстро реализуемые активы	7724	5206	5212	-1090	-2693	811
П2	Краткосрочные пассивы	8814	7899	4401			
A3	Медленно реализуемые активы	43773	44212	39215	36769	44211	39214
П3	Долгосрочные пассивы	7004	1	1			
A4	Трудно реализуемые активы	2646	2014	1377	202	-12552	-22881
П4	Постоянные пассивы	2444	14561	24258			

Баланс ООО «Колибри Ко» нельзя назвать абсолютно ликвидным, т.к. не

соблюдается первое соотношение требующее перекрытия наиболее ликвидными активами – денежными средствами наиболее срочных обязательств – кредиторской задолженности.

Второе соотношение активов и пассивов соблюдается только в конце 2015 года. Краткосрочная дебиторская задолженность покрывает краткосрочные обязательства предприятия.

Третье соотношение соблюдается в течение всего периода, так как на предприятии вовсе отсутствуют долгосрочные обязательства. И последнее соотношение соблюдается в конце периода, постоянные пассивы меньше труднореализуемых активов.

Расчет коэффициентов платежеспособности предприятия представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Расчет коэффициентов платежеспособности

Показатель	2013	2014	2015	Норматив
1. Общая сумма текущих активов, тыс. руб.	52668	51685	45339	
2. Быстрореализуемые активы, тыс. руб.	7724	5206	5212	
3. Наиболее ликвидные активы, тыс. руб.	1171	2268	912	
4. наиболее срочные обязательства, тыс. руб.	37053	31233	18057	
5. Краткосрочные пассивы, тыс. руб.	8814	7899	4401	
Коэффициент текущей ликвидности (стр.1 : (стр.4 + стр.5))	1,15	1,32	2,02	> 2
Коэффициент критической оценки ((стр.2 + стр.3) : (стр. 4 + стр.5))	0,19	0,19	0,27	> 1
Коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 3 : (стр. 4 + стр. 5))	0,03	0,06	0,04	> 0,2

Анализ коэффициентов платежеспособности предприятия показал, что коэффициенты текущей ликвидности в конце 2015 года соответствует нормативному значению (ранее ситуация была противоположная). Он показывает, сколько раз краткосрочные обязательства покрываются оборотными активами компании. Коэффициент критической оценки не соответствует нормативному значению в течение всего анализируемого периода. Этот коэффициент показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим,

при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости. Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует нормативным значениям. Он показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющейся денежной наличности. Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов. Таким образом, платежеспособность ООО «Колибри Ко» находится на неудовлетворительном уровне.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Колибри Ко» позволяет сделать следующие выводы. Объемы деятельности предприятия в динамике сокращаются. Для стабилизации положения предприятия необходимо разработать бизнес-план дальнейшего развития, который позволит вернуть спрос со стороны оптовых клиентов, увеличить объемы выручки, повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

Предприятие имеет значительные резервы расширения деятельности. Так, в настоящий момент ООО «Колибри Ко» реализует ограниченное число направлений деятельности, при этом спрос на услуги фотопечати стабильно снижается в течении ряда лет. Мониторинг рынка и запросы клиентов компании показал, что существует потребность в услугах фотокабин. Далее рассмотрим бизнес-план для данного проекта.

3 Разработка проекта развития бизнеса компании ООО «КолибриКо»

3.1 Разработка проекта

Одним из способов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия является расширение направлений деятельности. Без выявления резервов роста прибыли и их использования, невозможно увеличить размер прибыли предприятия. Основными источниками резервов роста прибыли являются увеличение объемов реализации услуг, снижение себестоимости, повышение качества услуг, реализация на более выгодных рынках сбыта [30, с. 217].

Прибыль ООО «Колибри Ко» может возрасти в результате дальнейшего увеличения объемов выручки, повышения удельного веса товаров и услуг с более высокой рентабельностью, снижения себестоимости продаж, роста цен на товары. Ассортимент товаров и услуг оказывает непосредственное влияние на прибыль. При изменении структуры ассортимента в направлении повышения удельного веса товаров и услуг с более высокой рентабельностью обеспечивается дополнительный прирост прибыли.

В качестве проекта развития компании ООО «Колибри Ко» предлагаем расширение услуг компании за счет установки фотокабин в торгово-развлекательных центрах с возможностью аренды на торжественные мероприятия. В настоящий момент услуги фотокабин набирают популярность, данный рынок находится на стадии активного развития.

Для реализации данного проекта будет необходимо приобретение фотокабин. На рисунке 3.1 представлен вид фотокабины. Первоначально предлагается покупка одной стационарной и одной передвижной фотокабины для реализации возможности сдачи ее в аренду на торжественные мероприятия: свадьбы, дни рождения, корпоративные мероприятия, вечеринки и т.д.



Рисунок 3.1 – Вид фотокабины

Устройство работает довольно просто – в кабине установлена зеркальная камера, фотопринтер, свет – все так, как в маленькой фотостудии. Происходит съемка нескольких кадров, они формируются в заранее выбранный шаблон и через несколько секунд пользователь получает готовое фото.

Стационарная модель предназначена для установки внутри помещений с большим скоплением людей. Каркас фотобудки состоит из разбираемой профильной системы и панелей ПВХ, которые легко брендируются.

В фотокабине возможно делать развлекательные фотографии, а также распечатывать снимки из приложения Instagram. На сегодняшний день данная социальная сеть набирает все большее число подписчиков, которые с огромным удовольствием пользуются услугами данного терминала, и одни и те же люди зачастую возвращаются к нему несколько раз.

В отличие от кофемашин или других вендинговых терминалов, данный вид оборудования не содержит ничего, что требует специальных лицензий. Сервисное обслуживание осуществляется очень просто. В качестве дополнительной опции поставщики предлагают установку аппарата для предоставления сдачи.

В качестве поставщика, в результате вторичного анализа рынка была выбрана компания ООО «ДримБокс», г.Москва. Доставка по всей России осуществляется бесплатно.

Технические характеристики стационарной фотокабины представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Технические характеристики стационарной фотокабины

Наименование показателя	Значение
Корпус	профильная система, ПВХ панели
Размер в сборном виде	100*200*180 (Ш*В*Г)
Дополнительные опции	Аппарат для выдачи сдачи
Вес	60 кг
Время установки корпуса	50 минут
Комплектуется купюроприемником	ИСТ
Скорость печати фото	7 сек.
Особенность конструкции	предназначение – установка в закрытых помещениях (ТРЦ, кинотеатры, рестораны и т.п.); съемные панели для легкого брендинга
Преимущества	большая площадь для брендинга; небольшой вес конструкции; возможность печатать моментальное фото + фото из приложения Instagram

Стоимость стационарной кабины с опцией по выдаче сдачи 249 000 руб.

В качестве преимуществ фотокабины можно выделить:

- 10-12 секунд – время печати на термосублимационном принтере;
- Студийное качество снимков за счет профессиональной зеркальной камеры;
- 19-дюймовый сенсорный монитор и мощный 2х-ядерный компьютер;
- Программное обеспечение имеет интуитивно понятный интерфейс, различную компоновку фотографий, возможность сохранения фотографий на компьютер, отправку на e-mail;
- Печать фотополосок, (10х5), печать фото формата полароид (7,5х10);
- Полноценный сервис для печати фото из Инстаграм;
- Он-лайн отслеживание работы автомата;
- Светофильтры по типу Инстаграм;
- Возможность распечатки фото с USB-носителей;
- Кабина имеет прочные металлический каркас и высокопрочные обшивочные материалы;
- Для привлечения дополнительного внимания в кабине установлена аудио-система, а также 22-дюймовый телевизор с рекламой фотосессий в кабине;
- При покупке фотокабины поставщик обеспечивает бесплатную Call-поддержку и регулярные пакеты с обновлением ПО.

Технические характеристики мобильной фотокабины представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Технические характеристики мобильной фотокабины

Наименование показателя	Значение
Корпус	композитный материал (алюминий) из 2-х или 3-х цельных блоков, сзади запираются на ключ
Размер в сборном виде	50 * 190 * 40 (Ш*В*Г)
Вместительность	легковой автомобиль типа седан (3 блока) и хэтчбэк (2 блока)
Вес	35 кг
Время установки корпуса и ширмы	20 минут
Комплектуется купюроприемником	ИСТ
Скорость печати фото	7 сек.
Особенность конструкции	предназначение - установка в закрытых помещениях (ТРЦ, кинотеатры, рестораны и т.п.); съемные панели для легкого брендирования
Преимущества	большая площадь для брендирования; небольшой вес конструкции; возможность печатать моментальное фото + фото из приложения Instagram

Стоимость переносной кабины с опцией по выдаче сдачи 214 000 руб.

Обе модели комплектуются стандартным оборудованием и ПО:

- 1) Профессиональный термосублимационный фотопринтер DNP RX-1;
- 2) Инфракрасный сенсорный экран 19" с противоударным стеклом;
- 3) Компьютер (Intel, 2-4Гб ОЗУ, 500HDD) на базе ОС Windows с установленным программным обеспечением;
- 5) Зеркальный фотоаппарат Canon 1100D;
- 6) Программное обеспечение;
- 7) Светодиодное освещение.

Скорость печати – 440 снимков размером 10х15см в час. Принтер оборудован встроенным роликовым резакom, который может автоматически изготавливать две полосы размером 5х15см, а также форматы 15х20 и 15х15.

Комплект расходников состоит из 2х рулонов бумаги и красящей ленты в коробке.

Количество отпечатков в коробке – 800 листов 10х15.

Замена бумаги производится каждые 400 кадров, в среднем одной зарядки хватает на 4–6 мероприятий.

Условия оплаты: 100% предоплата. Срок поставки 20–30 дней. Рекомендации по раскрутке бизнеса, обучение персонала входит в стоимость оборудования. Гарантийное обслуживание –12 мес.

Рассмотрим стадии жизненного цикла проекта развития ООО «Колибри Ко».

В первую очередь необходимо определить основные работы на каждой из фаз жизненного цикла проекта.

Для проекта развития ООО «Колибри и Ко» определим следующие фазы:

- формирование концепции проекта;
- разработка и планирование проекта;
- реализация проекта;
- завершение проекта.

На стадии завершения проекта необходимо будет принять решение о продаже оборудования или его утилизации.

Рассмотрим перечень участников проекта на стадиях жизненного цикла. Данные сведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Перечень участников проекта на стадиях жизненного цикла

Фаза	Начало фазы	Окончание фазы	Основные работы	Основные участники	Сложности (ограничения и допущения)
Формирование концепции проекта	Декабрь 2016	Декабрь 2016	Предварительное планирование. Обоснование необходимости реализации проекта	Руководитель отдела продаж	Сложность нахождения оптимального проектного решения
Разработка и планирование проекта	Декабрь 2016	Декабрь 2016	Выбор поставщика кабин. Заключение договора на поставку кабин. Поиск поставщиков расходных материалов. Заказ расходных материалов	Руководитель отдела продаж	Сложности в поиске оптимального варианта поставщиков оборудования и расходных материалов
Реализация проекта	Январь 2017	Январь 2017	Организация доставки фотокабины от ТЦ до места аренды на специальных мероприятия. Техническое обслуживание кабины. Организация рекламных мероприятий. Обслуживание кабины на мероприятиях	Директор Руководители подразделений Специалист по кадрам	Способность сотрудников пройти испытания. Адекватность испытаний
Завершение проекта	Декабрь 2021	Декабрь 2021	Утилизация или продажа оборудования	Руководитель отдела продаж	Поиск покупателя или места для утилизации

Далее представим дерево целей проекта на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 –Дерево целей проекта

Далее произведем декомпозицию работ проекта в соответствии со стадиями жизненного цикла.

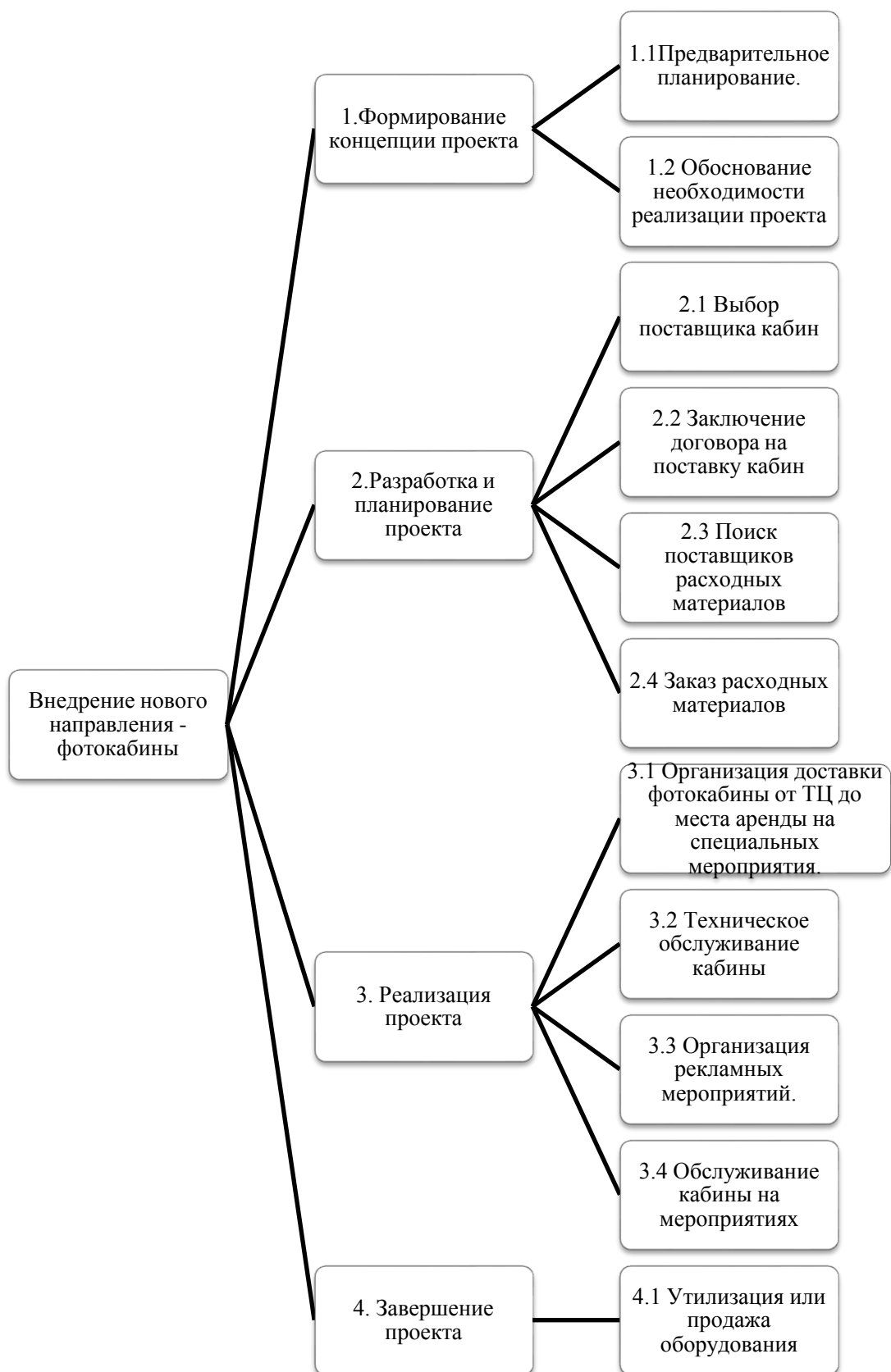


Рисунок 3.3 – Декомпозиция работ проекта

В приложении В представлен Устав проекта.

Далее, в таблице 3.4 представим матрицу ответственности по проекту, которая обозначит степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу.

Ответственный (О)- полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации

Исполнитель (И) - исполняет задачу.

Таблица 3.4 – Матрица ответственности по проекту

Задачи	Исполнительный директор	Руководитель отдела продаж	Менеджер по рекламе	Специалист отдела продаж	Водитель
1.1 Предварительное планирование	О	И			
1.2 Обоснование необходимости реализации проекта	О	И			
2.1 Выбор поставщика кабин	О	И			
2.2 Заключение договора на поставку кабин	О	И			
2.3 Поиск поставщиков расходных материалов	О	И			
2.4 Заказ расходных материалов	О	И			
3.1 Организация доставки фотокабины от ТЦ до места аренды на специальных мероприятия.				О	И
3.2 Техническое обслуживание		О		И	
3.3 Организация рекламных мероприятий	О		И		
3.4 Обслуживание кабины на мероприятиях		О	И		
4.1 Утилизация или продажа оборудования	О	И			

Далее произведем экономическую оценку проекта.

3.2 Экономическая оценка проекта

Для осуществления проекта необходимо приобрести оборудование и расходные материалы.

Расчет суммы капитальных вложений представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет суммы капитальных вложений на приобретение оборудования

Наименование	Ед. изм.	Количество	Цена, тыс. руб.
Фотокабина стационарная	Шт.	1	249000
Фотокабина мобильная	Шт.	1	214000
ИТОГО			463000

Таким образом, сумма капитальных вложений для проекта составит 463 тыс. руб.

Для того чтобы оценить прибыльность внедряемого продукта, необходимо рассчитать смету затрат.

В перечень будут входить:

- затраты на расходные материалы;
- затраты на аренду помещений;
- затраты на оплату труда;
- затраты на техническое обслуживание;
- затраты на доставку, монтаж и демонтаж кабины средствами работников и транспорта предприятия;
- затраты на рекламу.

Рассчитаем затраты на рекламу в год. В таблице 3.6 представлены затраты в год.

Таблица 3.6 – Затраты на рекламу в год

Наименование	Детализация	Сумма, руб.
1. Разработка групп в ВК и Инстаграмм для продвижения услуг фотокабины, в том числе в аренду на мероприятия	- создание групп; - продвижение групп; - постоянное обновление контента (1 раз в день)	3000 на продвижение
2. Печать листовок для распространения в ТЦ	- 10 000 шт. формата А6	4500
3. Директ-мейл по компаниям с предложением услуг по аренде фотокабин на корпоративные мероприятия	База 500 организаций	- через электронную почту ресурсами отдела продаж
4. Печать купонов со скидкой в журнале «Свадебный вальс»	6 раз в год. Базовая цена за выход 4000 руб. С учетом размещения на 6 выходов 3750 руб.	22500
Итого		30000

Далее произведем расчет затрат на доставку, монтаж, демонтаж фотокабин. Расчет строится исходя из того, что в год планируется вывоз кабины на мероприятия 80 раз, монтаж/демонтаж и дороги туда/обратно 160 раз соответственно. Монтаж/демонтаж будет осуществляться сотрудниками отдела продаж (монтаж не требует специальных навыков и осуществляется за 20 минут), доставка водителем предприятия на транспортном средстве предприятия. Учитывается только стоимость бензина в расчете около 10 литров на дорогу, в среднем учтем сумму 300 руб.

В таблице 3.7 определим расчет потребности в материальных затратах.

Таблица 3.7 – Расчет затрат

Наименование материала	Потребность в год	Стоимость единицы, руб.	Итого стоимость в год, руб.
5. Картриджи на 1500 фото	14	10700	149800
6. Глянцевая фотобумага LOMOND 10x15см, 500 листов, 230 г/м2.	42	500	21000
7. Аренда, включая стоимость уборки ТРЦ «Планета» 11000 руб. ТРЦ «Енисей» 9000 руб.	12	20000	240000
4. Термобумага 80x80мм для купюра приемника, 500 чеков	16,9	85,00	1436,5
5. Шторы 4 разных цветов	-	7000,00	21000
6. Реквизит для мобильной кабины: усы/очки/губки на палочках набор из 40 шт. для торжественных мероприятий	3	3000,00	9000
7. Работа ассистента на мероприятиях	80	1000	80000
8. Затраты на техническое обслуживание	12	2000	24000
9. Затраты на доставку, монтаж, демонтаж	160	300	48000
10. Затраты на рекламу	-	-	30000
Итого:			624236,5

Расчет амортизационных затрат по основным производственным фондам приведен в таблице 3.8. Норма 20% при расчете срока службы кабины на 5 лет.

Таблица 3.8 – Расчет амортизационных затрат

Наименование оборудования	Итого стоимость оборудования, руб.	Норма амортизационных отчислений, %	Годовые амортизационные отчисления, руб.
Фотобудки	463	20,00	92600
ИТОГО			92600

Материалы будут приобретаться в Москве, цены установлены с учетом доставки до Красноярска.

Для расчета потребности расходных материалов в год нами была учтена следующая информация.

Среднее количество пользователей стационарной фотобудки в день 13 человек, в год – 4745 человек. Среднее количество человек было определено на

основании вторичного анализа бизнес-планов представленных в сети Интернет и экспертного мнения о проходимости выбранных торгово-развлекательных комплексов для аренды. Расчет представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет среднего количества пользователей фотобудки в день

Источник получения информации	Заявленное среднее количество человек	Поправка на город и место размещения	Итого
Бизнес-план http://vending-apparat.ru/fotokabina/biznes-fotokabina.html , г.Рыбинск	11	2	13
Бизнес-план http://www.mspmo.ru/AAM/Biznes-plan/BP_Otkrytie_seti_fotokabinok.pdf	11	2	13
Расчет бизнес-плана по франшизе http://myfranch.ru/photo-box	13	-	13

Для мобильной фотобудки предусмотрена выездная работа на торжественных мероприятиях, которые как правило организуется в пятницу-субботу. В стоимость аренды на такое мероприятие входит комплект из 150 листов. Для расчета принято 80 мероприятий в год, следовательно 12000 отпечатков. Остальные 285 дней в году, при среднем потоке 13 человек фотобудка будет производить порядка 3705 фотоснимков.

Таким образом для расчета принимаем 20450 снимков, округлив до 21 тысячи.

Далее произведем расчет экономической эффективности проекта.

В таблице 3.10 представлен расчет годовой выручки по проекту.

Стоимость аренды фотокабины в предложениях красноярских фирм зависит от времени работы на мероприятии. В среднем 3 часа работы стоят 7500 рублей, весь вечер – 10000 рублей. Для расчета возьмем среднюю стоимость 8500 р. Выручка от сдачи кабины в аренду составит 680 тыс.руб. в год.

Таблица 3.10 – Расчет годовой выручки по проекту

Наименование показателя	Количество	Стоимость единицы, руб.	Сумма, руб.
1. Выручка по печати в ТРЦ	8500	100	850000
2. Выручка от аренды на мероприятия	80	8500	680000
Итого			1530000

Стоимость печати одного снимка составляет 100 руб. Выручка исходя из рассчитанного нами потока в 8500 человек составит 850000 рублей.

Расчет динамики инфляции по годам представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Динамика инфляции по годам

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Динамика инфляции, %	-	9	9	9	9	9
Индекс инфляции	-	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09
Базовый индекс инфляции	1,00	1,09	1,19	1,30	1,41	1,54

Ставка инфляции взята в размере 9% в 2016 г. на основании средней ставки инфляции по Минэкономразвития Российской Федерации.

Для расчета ставки дисконтирования в таблице 3.12 воспользуемся кумулятивным способом. В результате расчетов можно определить коэффициент дисконтирования как 19%.

Таблица 3.12 – Расчет ставки дисконтирования кумулятивным способом

Показатель	Значение, %
Безрисковая норма доходности	5
Ставка инфляции	9
Риски	5
Итого	19

Для реализации данного проекта потребуется воспользоваться кредитными ресурсами. На кредитном рынке Красноярского края работает множество банков, предлагающих услуги кредитования малого и среднего

бизнеса. Требования и условия кредитования различные, зависящие от вида обеспечения, сроков и т.п. Ставки за кредит колеблются в различном интервале. Анализ кредитных предложений представлен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Анализ кредитных предложений

Наименование показателя	ОАО «АКБ Енисей»	ПАО «Сбербанк России»	ОАО «МДМ Банк»	ОАО «Банк ВТБ»
Срок кредитования, мес.	60	60	36	60
Годовая процентная ставка, %	20	21	22	21
Сумма кредита, тыс. руб.	до 30000	До 20000	До 15000	До 20000
Периоды начисления процентов за кредит	Ежемесячно	Ежемесячно	Ежемесячно	Ежемесячно

Наиболее оптимальными, являются условия, предлагаемые ОАО АКБ «Енисей». Банк предоставляет кредиты по ставке 20 % годовых сроком до 60 месяцев. Проценты за кредит начисляются ежемесячно.

Для расчетов ставки налогов были приняты в соответствии с действующим налоговым законодательством.

Ставка рефинансирования Центрального банка Российской Федерации на апрель 2016 г. составляет 11,0%. Указание Банка России от 23.12.2011 № 2758-У «О размере ставки рефинансирования Банка России». Кредит будет взят под 20% годовых сроком на 3 года с ежемесячными аннуитетными платежами.

Расчет погашения кредита представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Расчет погашения кредита

Год	Сумма кредита на начало	Сумма процентов относимых на себестоимость (8,8 %)	Сумма процентов выплачиваемых из чистой прибыли (11,2 %)	Сумма платежей по процентам за кредит, (20% в год)	Средства, направляемые на погашение кредита	Остаток невозвращенного кредита на конец года
1	400	35,2	44,8	80	150	250
2	250	22	28	50	150	100
3	100	8,8	11,2	20	100	0
Итого		66	84	150	400	

После определения полной себестоимости проекта следует определить экономическую эффективность инвестиционного проекта.

Оценка эффективности инвестиционного проекта представлена в таблицах 3.15–3.16. В таблице 3.15 расчет приведен при использовании только собственных средств, в таблице 3.16 при смешанной схеме финансирования 63 тыс.руб. из собственных средств и 400 тыс.руб. кредитных.

Срок окупаемости проекта составит меньше года.

IRR рассчитываем с помощью функции ВСД в Excel.

Индекс прибыльности (Profitability Index, PI) рассчитывается по следующей формуле:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i}}{Inv}, \quad (3.1)$$

где NCF_i – чистый денежный поток для i -го периода;

Inv – начальные инвестиции;

r – ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).

При значениях $PI > 1$ считается, что данное вложение капитала является эффективным [31, с. 98].

Таким образом, финансирование проекта за счет использования собственных и заемных средств более эффективно. Предприятию целесообразнее воспользоваться смешанной схемой финансирования: банковский кредит – 400 тыс. руб. и собственные средства – 63 тыс. руб.

Таблица 3.15 – Расчет денежного потока от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности и показателей эффективности участия собственного капитала в проекте

Показатель	Значение показателя по годам					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка, руб.	0	1530000	1667700	1817793	1981394	2159720
Полная себестоимость, руб.	0	624236,5	680417,785	741655,39	808404,37	881160,76
Прибыль от реализации, руб.	0	905763,5	987282,215	1076137,6	1172989,6	1278559,2
Налог на прибыль (20%), руб.	0	181152,7	197456,443	215227,52	234597,93	255711,85
Чистая прибыль, руб.	0	724610,8	789825,772	860910,09	938391,7	1022847,4
Амортизация, руб.		92600	92600	92600	92600	92600
Денежные средства от операционной деятельности	0	817210,8	882425,772	953510,09	1030991,7	1115447,4
Инвестиционные затраты, руб. в том числе:						
- на оборудование, руб.	- 463000					
Финансовые источники, в том числе:						
- собственный капитал, руб.	463000					
- заемный капитал, руб.						
Коэффициент дисконтирования (19 %)	1	0,84	0,69	0,58	0,48	0,41
Дисконтированный ЧДП, руб.	- 463000	686457,072	608873,7827	553035,8522	494876,016	457333,434
Дисконтированный ЧДП нарастающим итогом	- 463000	223457,072	832330,8547	1385366,707	1880242,723	2337576,157
NPV, тыс. руб.	2337,8					
PI индекс доходности, ед	1,48					
IRR внутренняя норма доходности, %	136%					
Срок окупаемости, лет	0,7					

Таблица 3.16 – Расчет денежного потока от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности и показателей эффективности участия собственного и заемного капитала в проекте

Показатель	Значение показателя по годам					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка, руб.	0	1530000	1667700	1817793	1981394	2159720
Полная себестоимость, руб.	0	624236,5	680417,78	741655,38	808404,37	881160,76
Прибыль от реализации, руб.	0	905763,5	987282,22	1076137,61	1172989,63	1278559,24
Процент за кредит (8,8 %), руб.		35200	22000	8800	0	0
Налогооблагаемая прибыль, руб.		870563,5	965282,22	1067337,61	1172989,63	1278559,24
Налог на прибыль (20%), руб.	0	174112,7	197456,44	215227,523	234597,926	255711,847
Чистая прибыль, руб.	0	696450,8	767825,77	852110,091	938391,704	1022847,39
Процент за кредит (11,2 %), руб.		44800	28000	11000	0	0
Амортизация, руб.		92600	92600	92600	92600	92600
Денежные средства от операционной деятельности	0	744250,8	832425,77	933710,091	1030991,704	1115447,39
Инвестиционные затраты, руб. в том числе:						
- на оборудование, руб.	-463000					
Финансовые источники, в том числе:						
- собственный капитал, руб.	63000					
- заемный капитал, руб.	400000					
Погашение кредита, руб.		150000	150000	100000	0	0
ЧДД для проверки финансовой реализуемости проекта	0	594250,8	682425,77	833710,091	1030991,704	1115447,39
Суммарное сальдо ЧДД для оценки эффективности участия собственного капитала в проекте, руб.	-63000	594250,8	682425,77	833710,091	1030991,704	1115447,39
Коэффициент дисконтирования (19 %)	1	0,84	0,69	0,58	0,48	0,41
Дисконтированный ЧДП, руб.	-63000	499170,672	470873,7813	483551,8528	494876,0179	457333,4299
Дисконтированный ЧДП нарастающим итогом	-63000	436170,672	907044,4533	1390596,306	1885472,324	2342805,754
NPV, тыс. руб.	2342,8					
PI индекс доходности, ед.	7,92					
IRR внутренняя норма доходности, %	788%					
Срок окупаемости, лет	0,4					

Прогноз финансовых результатов приведен в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Прогноз финансовых результатов

Выручка			Себестоимость		Прибыль от продаж		Рентабельность продаж	
Фототехника и фототовары	2015	Прогноз	2015	Прогноз	2015	Прогноз	2015	Прогноз
	28320	28320	26540	26540	1780	1780	6,3	13,4
Фотоуслуги	6969	6969	5986	5986	983	983	14,1	14,1
Фотокабины	0	1530	0	624,24	0	905,76		64,4
Итого	35289	36819	32526	33150,24	2763	3668,76	7,8	10,2

Анализ показывает, что прибыль от продаж составит 3668,76 тыс. руб., что выше показателя 2015 года на 35%. Т.к. фотокабины являются весьма рентабельными – 64,4% общая рентабельность продаж предприятия повысится с 7,8% до 10,2%.

3.3 Оценка рисков проекта

Реализация данного проекта неизбежно сопряжена с рисками.

Перечень основных рисков, угрожающих реализации бизнес-проекта, и их отрицательное влияние на прибыль представлены в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Перечень рисков

Риски	Мероприятия
Финансово-экономические риски	
Снижение платежеспособности потребителей	Мониторинг цен
Снижение цен конкурентами	Поиск резервов увеличения привлекательности услуги
Наличие превышенного спроса	Анализ деятельности конкурентов
Рост цен на фотоматериалы	Анализ предложений поставщиков
Зависимость от поставщиков на комплектующие, отсутствие альтернатив	Мониторинг рынка, работа с поставщиками
Технические риски	
Недостаточная надежность оборудования	Тщательный выбор поставщика, поиск альтернатив замены комплектующих
Перебои в работе	Установка модема, договор с охраной ТРЦ
Прочие риски	Прочие мероприятия

Сокращения вероятности рисков и объемов, связанных с ними потерь

можно добиться, применяя различные приемы. Технические риски можно снизить с помощью усиления контроля над ходом производственного процесса.

Фотокабина – это автоматизированный фотографический комплекс. Как и всякий механизм он нуждается в периодическом обслуживании.

Для бесперебойной работы фотокабины необходима организация контроля за ее техническим и внешним состоянием. Для минимизации данного риска необходима установка модема, оповещающего о всех сбоях в работе кабины. Поступивший сигнал, оповестит о том, что в кабине закончились расходные материалы и в купюроприемнике застряла купюра.

Однако, отсутствие сигнала означает лишь то, что в этот момент кабина продолжает работать, но не значит, что в ней кто-то фотографируется. Может случиться так, что кто-то залепил жевательной резинкой или испачкал грязными руками окошко перед фотокамерой. А может, кто-то уронил мороженное на сиденье, и теперь никто не может на него сесть. Подобных актов вандализма предусмотреть нельзя – их можно лишь устранить, и чем раньше, тем лучше. Для этого необходимы периодические визиты.

В нашем случае в стоимость аренды входят услуги влажной уборки кабины 2 раза в день, поэтому данный риск является относительно низким.

При покупке кабины внешний вид кабины является важным, но не определяющим фактором. Безусловно, яркое внешнее оформление поможет привлечь клиентов, заставит их подойти к кабине. Но если фотографии, которые они получают, окажутся некачественными, или процесс их получения покажется сложным, то они никогда больше сюда не вернутся. Поэтому, в первую очередь необходимо обращать внимание на конечный продукт, производимый кабиной – фотографии.

Необходимо отметить, что в России, по сравнению с западными странами, к качеству фотографий всегда предъявлялись повышенные требования. На Западе основными являются фотографии паспортного размера: 3.5 x 4.5 см. При этом допускается наличие темного заднего фона, а иногда и

тени от головы на заднем фоне. В России требования по качеству фотографий гораздо выше. Задний фон должен быть чисто-белым (за исключением случаев, связанных с визовыми требованиями ряда стран). Размеров фотографий, которые используются в России тоже довольно много и все они востребованы.

Процесс фотографирования можно условно разделить на два этапа:

- а) Получение изображения клиента;
- б) Печать полученного изображения на бумаге.

Для успешной реализации первого этапа необходимо правильное освещение объекта фотографирования, цифровой фотоаппарат с высокой разрешающей способностью, соблюдение яркости, цветовой гаммы и световой температуры. Для этого в кабине очень тщательно подбирается расположение ламп, их мощность и расстояние до объекта. Объект должен быть равномерно освещен со всех сторон. Силуэт головы должен четко выделяться на подсвеченном заднем фоне. Все это необходимо обеспечить не в обстановке обычного комнатного пространства, а в ограниченном объеме клиентского отсека фотокабины.

Если первый этап удачно реализован, и на экране монитора получено четкое, равномерно освещенное изображение, наступает очередь второго этапа – распечатка изображения. Для этого в кабинках обычно используются либо струйные, либо термосублимационные принтеры. При использовании оригинальных картриджей проблем с качеством печати обычно не бывает.

Яркое внешнее оформление кабины является важным фактором по привлечению клиентов. Однако за яркостью и броскостью рекламы часто теряется информация, которая должна быть доведена до клиента. Бывает, что подойдя к яркораскрашенной будке, клиент стоит в нерешительности, пытаясь понять, какие фотографии он может здесь сделать и сколько они стоят.

Если при этом программа устроена так, что вначале надо оплатить услугу, а только потом разбираться как же она работает, клиент разочарованно уходит, не желая рисковать деньгами. Потому при выборе оформления кабин

всегда необходимо помнить, что важен не яркий цвет, а в первую очередь - информативность рекламы.

Выбор материала корпуса кабины. Вандализационными являются металлические корпуса кабин. Их трудно пробить и даже погнуть. С эстетической точки зрения корпус из металла смотрится представительней. В последнее время стало популярным изготовление корпусов кабин из стальных уголков в качестве каркаса, обшивая их снаружи алюминиевыми композитными панелями (панели Экобонд).

Выбор программного обеспечения. При выборе программного обеспечения необходимо обратить внимание на «обкатанность» программы. Поинтересуйтесь у продавца, как давно работает эта программа с данным оборудованием, случались ли сбои при работе данного ПО. Программа должна быть написана простым, понятным для любого клиента языком и снабжена звуковыми подсказками. Рекомендуются приобретать ПО, написанное под ОС Windows, так как все оборудование, встраиваемое в кабину, имеет диски с драйверами для ОС Windows. Безусловным плюсом является возможность самостоятельно дорабатывать программу: вставлять свои размеры документального и шаблоны развлекательного фото.

При продаже готовых кабин производители предлагают, как правило, уже готовый комплект оборудования, встроенный в кабину. Следует обратить внимание на то, чтобы оборудование было общедоступных марок производителей. Следует поинтересоваться, как долго продавец работает с этим оборудованием. Может ли оно быть заменено при поломке на аналогичное другой марки. Гарантия на новое оборудование и на фотокабину в целом должна составлять не менее года. Особое внимание следует уделить порядку исполнения гарантийных обязательств.

Цель анализа чувствительности состоит в сравнительном анализе влияния различных факторов инвестиционного проекта на ключевой показатель эффективности проекта. Анализ чувствительности заключается в получении с помо-

щью финансовой модели инвестиционного процесса расчётных оценок эффекта и эффективности для широкого диапазона возможных условий, в выявлении на этой базе наиболее важных входных параметров модели. Анализ чувствительности позволяет выявить закономерности динамики результатов функционирования анализируемой системы в зависимости от изменения каждого из этих параметров.

Анализ чувствительности призван дать точную оценку того, насколько сильно изменится эффективность проекта при определенном изменении одного из исходных параметров проекта. Чем сильнее зависимость, тем выше риск реализации проекта. Иначе говоря, незначительное отклонение от первоначального замысла окажется серьезное влияние на успех всего проекта. Фундаментом при отборе факторов для количественного анализа являются результаты проведенного ранее качественного анализа.

В практике инвестиционной деятельности на осуществление инвестиционного проекта могут влиять риски, вероятность наступления которых предсказать затруднительно. Для учета данных видов риска применяется анализ чувствительности проекта, как один из методов количественной оценки рискованности проектов.

Анализ чувствительности заключается в расчете и оценке изменения важнейших показателей экономической эффективности инвестиционного проекта (NPV, IRR) при возможных отклонениях внешних и внутренних условий его реализации от первоначально запланированных. С помощью анализа чувствительности можно определить зависимость проекта от таких факторов риска, как изменение спроса на продукцию, цен на продукцию и ресурсы, темпов инфляции, курса национальной валюты, процентных ставок по кредитам, себестоимости, продолжительности инвестиционного цикла.

Проведем анализ чувствительности критериев проекта (NPV) и определим степень влияния на интегральные показатели в диапазоне от - 30 % до +30 % с шагом в 10 % по следующим факторам: капитальные вложения

(инвестиции); цены на печать фотокабины; стоимость расходных материалов; условно-постоянные затраты; норма дисконта; процент по кредиту. В таблице 3.19 приведен ранг значимости факторов.

Таблица 3.19 – Ранг значимости факторов

Факторы	Ранг значимости
1. капитальные вложения (инвестиции)	2
2. цена на продукцию	1
3. стоимость расходных материалов	3
4. условно-постоянные затраты	4
5. норма дисконта	5
6. процент по кредиту.	6

Все расчеты показателей представим в форме таблиц и графиков.

Поскольку расчет необходимых изменений параметров представляет собой сложный расчет, то для него использовали шаблон Excel «поиск решения». Результаты расчетов представлены в таблицах 3.20.

Таблица 3.20 – Анализ чувствительности инвестиционного проекта по критерию NPV

NPV	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Капитальные вложения (инвестиции)	174126,5	186006,0	174106,7	173967,5	173828,3	161928,9	158066,9
Цены на печать фотокабины	173051,5	112904,9	143436,2	173967,5	204498,8	235030,1	265561,4
Стоимость расходных материалов	173997,4	175968,1	174959,1	173967,5	172975,9	171966,9	170975,2
Условно-постоянные затраты	173832,7	161198,3	162294,3	173967,5	185640,7	186736,7	187450,0
Процент по кредиту	173988,7	175376,6	174680,7	173967,5	173254,2	172558,3	171845,1
Относительные значения							
Капитальные вложения (инвестиции)	9,14%	6,92%	0,08%	0,00%	-0,08%	-6,92%	-9,14%
Цены на печать фотокабины	-52,65%	-35,10%	-17,55%	0,00%	17,55%	35,10%	52,65%
Стоимость расходных материалов	1,72%	1,15%	0,57%	0,00%	-0,57%	-1,15%	-1,72%
Условно-постоянные затраты	-7,75%	-7,34%	-6,71%	0,00%	6,71%	7,34%	7,75%
Норма дисконта	14,76%	9,55%	4,63%	0,00%	-4,37%	-8,51%	-12,42%
Процент по кредиту	1,22%	0,81%	0,41%	0,00%	-0,41%	-0,81%	-1,22%

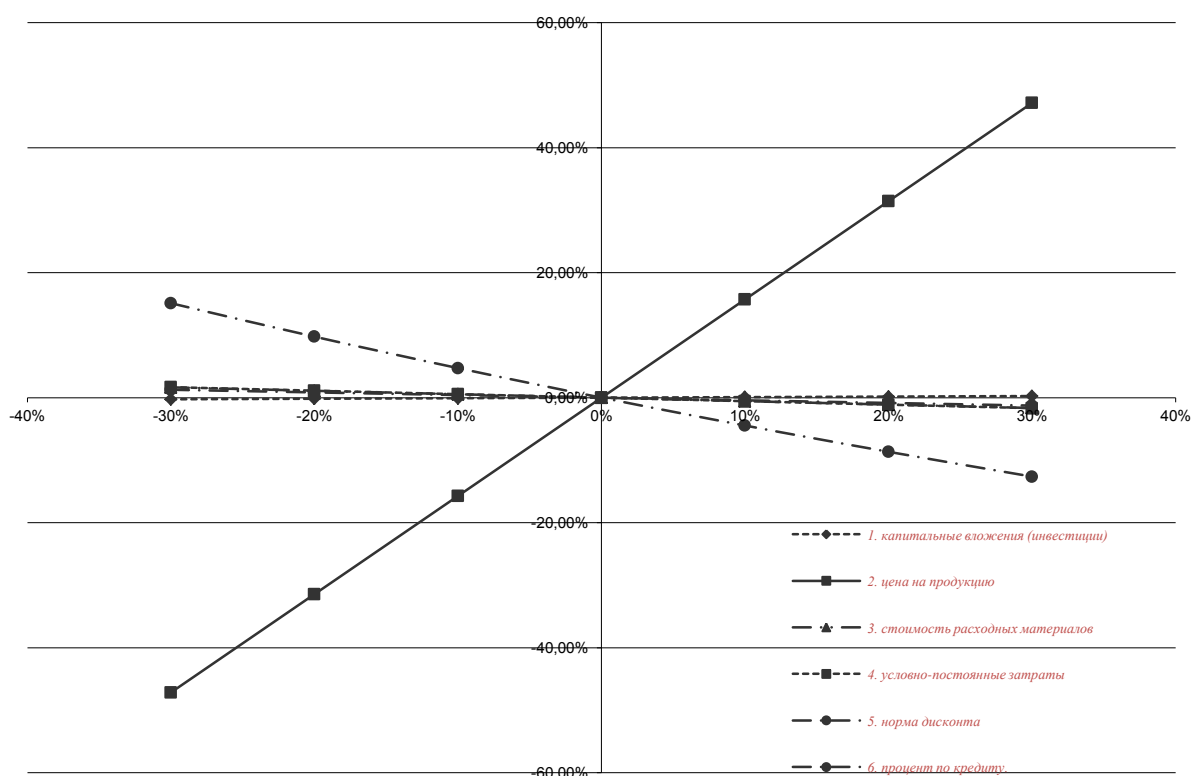


Рисунок 3.4 – Чувствительность критерия NPV, %.

Анализ чувствительности на рисунке 3.4 показал, что наибольшее влияние на NPV оказывает цена на услуги печати, т.е. для реализации проекта важное значение имеет стабильность стоимости печати и отсутствие демпинга цен со стороны конкурентов.

В таблице 3.21 представлены сводные значения по показателям оценки эффективности проекта при собственных и заемных средствах.

Таблица 3.21 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Выручка в первый год реализации проекта, тыс. руб.	1530 тыс. руб.
Срок окупаемости проекта – РВР, лет .	0,4 лет
Внутренняя норма доходности – IRR, %	788
Чистый приведенный доход – NPV, тыс. руб.	2342,8 тыс. руб.
Индекс прибыльности – PI	7,92

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности реализации данного проекта развития бизнеса ООО «Колибри Ко», а именно установка фотокабин в торгово-развлекательных центрах города Красноярска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компания ООО «Колибри Ко» - лидер на Красноярском рынке фототоваров и услуг. Сейчас компания представлена в виде розничной сети из 3 торговых точек, из которых 3 оснащены цифровыми минифотолабораториями Noritsu, позволяющие печатать до 20 000 снимков и проявлять до 800 пленок в смену. Компания «Колибри Ко» предлагает широкий ассортимент цифровых фотоаппаратов и видеокамер, студийного оборудования, оптических приборов и аксессуаров. Также компания осуществляет услуги фотопечати, изготовления сувенирной продукции, широкоформатной печати.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Колибри Ко» позволяет сделать следующие выводы. Объемы деятельности предприятия в динамике сокращаются. Для стабилизации положения предприятия необходимо разработать бизнес-проект дальнейшего развития, который позволит вернуть спрос со стороны клиентов, привлечь новых, увеличить объемы выручки, повысить эффективность деятельности и имидж предприятия в целом.

Анализ рынка показал, что в настоящее время на рынке фотоуслуг в городе Красноярске работают 54 фирмы, которые предоставляют фотоуслуги различных категорий. Условно можно выделить следующие виды участников рынка фотоуслуг: крупные и средние предприятия, имеющие разветвленную торговую сеть и свои лаборатории; небольшие предприятия, имеющие 1–2 приемных пункта и лабораторию; предприниматели, часто не имеющие своего оборудования и выступающие перепродавцами услуги.

Основные конкуренты «Колибри Ко»: «Олимпус», «Fuji», «Kodak».Так же, анализ рынка показывает целесообразность внедрения фотокабин в ТРЦ Красноярска, так как рынок ещё не насыщен данной услугой.

Предприятие «Колибри Ко» имеет значительные резервы расширения деятельности. Так, в настоящий момент ООО «Колибри Ко» реализует ограниченное число направлений деятельности. Мониторинг рынка и запросы

клиентов компании показал, что существует потребность в услугах фотокабин.

Устройство работает довольно просто - в кабине установлена зеркальная камера, фотопринтер, свет - все так, как в маленькой фотостудии. Происходит съемка нескольких кадров, они формируются в заранее выбранный шаблон и через несколько секунд пользователь получает готовое фото. Стационарная модель предназначена для установки внутри помещений с большим скоплением людей. Каркас фотобудки состоит из разбираемой профильной системы и панелей ПВХ, которые легко брендируются. В фотокабине возможно делать развлекательные фотографии, а также распечатывать снимки из приложения Instagram. На сегодняшний день данная социальная сеть набирает все большее число подписчиков, которые с огромным удовольствием пользуются услугами данного терминала, и одни и те же люди зачастую возвращаются к нему несколько раз. Одним из способов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия является расширение направлений деятельности. Без выявления резервов роста прибыли и их использования, невозможно увеличить размер прибыли предприятия. Основными источниками резервов роста прибыли являются увеличение объемов реализации услуг, снижение себестоимости, повышение качества услуг, реализация на более выгодных рынках сбыта.

Прибыль ООО «Колибри Ко» может возрасти в результате дальнейшего увеличения объемов выручки, повышения удельного веса товаров и услуг с более высокой рентабельностью, снижения себестоимости продаж, роста цен на товары. Ассортимент товаров и услуг оказывает непосредственное влияние на прибыль. При изменении структуры ассортимента в направлении повышения удельного веса товаров и услуг с более высокой рентабельностью обеспечивается дополнительный прирост прибыли.

В качестве проекта развития компании ООО «Колибри Ко» предлагается расширение услуг компании за счет установки фотокабин в торгово-развлекательных центрах с возможностью аренды на торжественные

мероприятия. В настоящий момент услуги фотокабин набирают популярность, данный рынок находится на стадии активного развития.

Для реализации данного проекта будет необходимо приобретение фотокабин. Первоначально предлагается покупка одной стационарной и одной передвижной фотокабины для реализации возможности сдачи ее в аренду на торжественные мероприятия: свадьбы, дни рождения, корпоративные мероприятия, вечеринки и т.д.

Расчет экономической эффективности инвестиционного проекта показала, что финансирование проекта за счет использования собственных и заемных средств более эффективно. Предприятию целесообразнее воспользоваться смешанной схемой финансирования: банковский кредит – 400 тыс. руб. и собственные средства – 63 тыс. руб.

В результате реализации проекта прибыль от продаж составит 3668,76 тыс. руб., что выше показателя 2015 года на 35%. Т.к. фотокабины являются весьма рентабельными – 64,4% общая рентабельность продаж предприятия повысится с 7,8% до 10,2%.

NPV составляет 2342,8 тыс.руб., индекс доходности 7,92 ед., IRR – 788%. Срок окупаемости составит 5 месяцев.

В качестве факторов для анализа чувствительности были выбраны:

- 1) капитальные вложения (инвестиции);
- 2) цена на услуги;
- 3) стоимость расходных материалов;
- 4) условно-постоянные затраты;
- 5) норма дисконта;
- 6) процент по кредиту.

Анализ чувствительности показал, что наибольшее влияние на NPV оказывает цена на услуги печати, т.е. для реализации проекта важное значение имеет стабильность стоимости печати и отсутствие демпинга цен со стороны конкурентов.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ИТ	– информационные технологии
ЛСС	– логико-структурная схема
ЛСП	– логико-структурный подход
НИОКР	– научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НТК	– национальные требования к компетентности
ПВХ	– поливинилхлорид
ПО	– программное обеспечение
СУП	– система управления проектами
ТЭО	– технико-экономическое обоснование
УПП	– управление проектами и программами
ФОТ	– фонд оплаты труда
ЧДП	– чистый денежный поток
ЧДД	– чистый дисконтированный доход
ССТА	– Central Computer and Telecommunication Agency
IRR	– Internal Rate of Return (внутренняя ставка доходности инвестиций)
IPMA	– International Project Management Association
ISO	– International Standard Organization
NPV	– net present value (чистая текущая стоимость инвестиций)
OS	– организационная схема проекта
OBS	– организационная структура проекта
OC Windows	– операционная система Windows
PMI	– Project Management Institute
PMAJ	– Project Management Association of Japan
PB	– Pay Back Period (срок окупаемости)
PI	– profitability index (индекс доходности инвестиций)
TBS	– структура задач и процедур управления проектами
WBS	– Work Breakdown Structure (иерархическая структура работ)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 52112-2003 Услуги бытовые. Фотоуслуги. Общие технические условия. — Введ. 01.01.2004. — Москва : Госстандарт, 2004. — 15 с.
2. Коссов, В. В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов : учеб. пособие / В. В. Коссов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров. — Москва: Экономика, 2014. — 421 с.
3. Заренков, В. А. Управление проектами: Учеб. пособие. — 2-е изд. / В. А. Заренков. — Москва: АСВ, 2010. — 312 с.
4. PMBOK Руководство к своду знаний по управлению проектами. Стандарт управления проектами. — Введ. 01.01.2013 — США: Project Management Institute, 2013. — 614 с.
5. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко. — Москва : Юрай, 2013. — 383 с.
6. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М. Л. Разу [и др.]. — Москва : КНОРУС, 2010. — 760 с.
7. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. — Урал : Урал. ун-та, 2015. — 112 с.
8. Ивасенко, А. Г. Управление проектами : учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, А. О. Сизова. — Новосибирск: СГГА, 2010. — 202 с.
9. Масловский, В. П. М31 Управление проектами. [Электронный ресурс] : конспект лекций / В. П. Масловский. — Красноярск : ИПК СФУ, 2008. — Режим доступа: <http://files.lib.sfu-kras.ru>.
10. Войку, И. П. Управление проектами: Конспект лекций / И. П. Войку. — Псков: Псковский государственный университет, 2012. — 204 с.
11. Маренков, Н. Л. Инноватика: учебное пособие / Н. Л. Маренков. — Москва: Либроком, 2013. — 304 с.
12. Беляева, С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами / С. А. Беляева // Организатор производства. —

2015. — № 4. — С. 84–87.

13. Блохина, Т. Рынок институциональных инвестиций: состояние и перспективы / Т. Блохина // Вопросы экономики. – 2016. -№ 1. – С. 12–15.

14. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони. — Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 620.

15. Новиков, Д. А. Управление проектами: организационные механизмы: учеб. пособие / Д. А. Новиков. – Москва: ПМСОФТ, 2010. – 140 с.

16. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика : учебник / А. Ю. Сооляттэ. — Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 816 с.

17. Услуги фотографии: практич. пособие / А.С. Иволгина, О.Н. Вапнярская, Н.В. Давыдова. — Москва: Бионформсервис, 2016. —32.

18. Емельянов, Л. В. В 2015г. продано 350 млн. цифровых фотокамер / Л. В Емельянов // Фотодело. —2016. — №7. — С. 24—33.

19. Баринов, В. А. Организационное проектирование: учебник / В. А. Баринов. — Москва: ИНФРА-М, 2013. —384 с.

20. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. 5-е изд./ Р. А Фатхутдинов. — Санкт-Петербург: Питер, 2012. — 448 с.

21. Морозов, Ю. П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд. перераб. и доп./ Ю. П. Морозов, А. И. Гаврилов, А. Г. Городнов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 471 с.

22. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент: Учебник / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Б. Н. Чернышева. 2—е изд., перераб. и доп. Москва : Вузовский учебник, 2012. — 464 с.

23. Туккель, И. Л. Управление инновационными проектами: Учебник / И. Л. Туккель, А. В. Сурина. Н. Б. Культин / Под. ред. И. Л. Туккеля. — Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2012. — 416 с.

24. Туккель, И. Л. Экономика и финансовое обеспечение инновационной

деятельности: Учеб. пособие / И. Л. Туккель, С. Н. Яшин, Е. В. Кошелев, С. А. Марков. Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2013. — 240 с.

25. Управление проектами : Учебное пособие / В. Д. Шапиро [и др.]. Санкт-Петербург.: «ДваТри», 2012. – 610 с.

26. Прудский , В. Г. Стратегическое и проектное управление / В. Г. Прудский // Перм. гос. нац. исслед. ун-т. –2015. – № 7. – 22 с.

27. Румянцев, А. А. Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации: учебное пособие / А. А. Румянцев. Санкт-Петербург.: «Бизнес-пресса», 2013. – 200 с.

28. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации : федеральный закон Российской Федерации от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2015).[сайт]. –Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

29. Катасонов, В. Ю. Проектное финансирование: организация, управление риском, страхование: учеб. Пособие/ В. Ю. Катасонов, Д. С.Морозов. – Москва: «Анкил», 2014. – 272 с.

30. Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления/ Ю. Н. Лапыгин // Экономический анализ: теория и практика. –2016. –№ 1.–С.50–53.

31. Цветков, А. Н. Менеджмент: учеб. Пособие/ А. Н. Цветков. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 256 с.

32. Гончаренко С. Управление проектами / С. Гончаренко // Управление качеством. – 2015. – № 8. – С. 44–46.

33. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера: учеб. пособие/ В.И. Андреев. – Москва: Дело, 2014. –275 с.

34. Бовин, А. А. Управление инновациями в организации: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. 2-е изд., стер. –Москва: Омега-Л, 2013. – 415 с.

35. Попов, Ю. И. Управление проектами: Учеб. пособие/ Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. –Москва: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.

36. Сурин, А. В. Инновационный менеджмент: учебник/ А. В. Сурин О. П. Молчанова. –Москва: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
37. Мазур, И. И. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур. – Москва: Омега-Л, 2013. – 960 с.
38. Управление проектами в машиностроении: Учеб. пособие / Ю. С. Перовошиков [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 233.
39. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учебное пособие. 2-е изд./ О. М. Хотяшева. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 384 с.
40. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — Москва : Юрайт, 2014. – 422 с.
41. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – Москва: Проспект, 2013 – С.320.
42. Грабовой, П.Г. Организация, планирование и управление строительством: учебник / Под общ. ред. П. Г. Грабового и А. И. Солунского. – Москва: Проспект, 2012. – 528 с.
43. Баранчеев, В. П. Управление инновациями: учебник / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – Москва: Юрайт: ИД Юрайт, 2014.– 711 с.
44. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации"/ В. Н. Фунтов [и др.].– Санкт-Петербург: Питер , 2011. – 394 с.
45. Дульзон, А. А. Управление проектами: учебное пособие/ А.А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет.–3-е изд., перераб. и доп. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012.–334с.
46. Сироткин, С.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учеб. пособие/ Сироткин С.А. , Н.Р. Кельчевская. — Москва: Юнити-Дана, 2011. – 312 с.
47. Афонин, А.М. Управление проектами: учебное пособие / А.М.

- Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. — Москва: Форум, 2010. — 184 с.
48. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. — Москва: ЛИБРОКОМ, 2013. — 384 с.
49. Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / Санкт-Петербург. Коваленко. — Минск: Тетралит, 2013. — 192 с.
50. Ларсон, Э.У. Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. — Москва: ДиС, 2013. — 784 с.
51. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич; Перевод с английского У.В. Саламатова. — Москва: Альпина Пабли., 2010. — 354 с.
52. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Перевод с английского А. Кириченко. — Москва: Альпина Пабли., 2013. — 180 с.
53. Перевошиков, Ю.С. Управление проектами в машиностроении: Учебное пособие / Ю.С. Перевошиков. — Москва: ИНФРА-М, 2014. — 233 с.
54. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. — Москва: Олимп-Бизнес, 2013. — 552 с.
55. Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. — Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 256 с.
56. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. — Москва: ИНФРА-М, 2013. — 506 с.
57. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. — Москва: ИНФРА-М, 2012. — 455 с.
58. Гукова, А.В. Управление предприятием: финансовые и инвестиционные решения: Курс лекций для бакалавров. Учебное пособие / А.В. Гукова, И.Д. Аникина, Р.С. Беков. — Москва: ФиС, ИНФРА—М, 2012. — 184 с.
59. Козловская, Э. Экономика и управление инновациями: учебник / Э. Козловская. — Москва.: Экономика, 2012. — 359 с.
60. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика.

Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. — Москва: Проспект, 2012. — 72 с.

61. Травин, В.В. Управление инновациями: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин. — Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2013. — 104 с.

62. Беляев, А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / А.М. Беляев, И.Н. Иванов, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов— Москва: Юрайт, 2013. — 574 с.

63. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. — Москва: ИНФРА-М, 2013. — 416 с.

64. Вишняков, Я.Д. Инновационный менеджмент. Практикум: Учебное пособие / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов, С.П. Киселева. — Москва: КноРус, 2013. — 326 с.

65. Кожухар, В.М. Инновационный менеджмент: Практикум / В.М. Кожухар. — Москва: Дашков и К, 2013. — 200 с.

66. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. — Москва: Форум, 2013. — 256 с.

67. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 248 с.

68. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. — Москва: Дашков и К, 2013. — 432 с.

69. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. — Санкт-Петербург: Питер, 2013. — 352 с.

70. Лосев, В. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В. Лосев. — Москва: Вильямс, 2013. — 208 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс				
на 31 декабря 2015 г.				
<div> <div>Форма по ОКУД</div> <div>0710001</div> </div>				
<div> <div>Дата (число, месяц, год)</div> <div></div> </div>				
<div> <div>Организация ООО "Колибри Ко"</div> <div>по ОКПО</div> </div>				
<div> <div>Идентификационный номер налогоплательщика</div> <div>ИНН</div> </div>				
<div> <div>Вид экономической деятельности</div> <div>по ОКВЭД</div> </div>				
<div> <div>Организационно-правовая форма/форма собственности</div> <div>по ОКОПФ/ОКФС</div> </div>				
<div> <div>ООО / частная</div> <div>по ОКЕИ</div> </div>				
<div> <div>Единица измерения: тыс. руб.</div> <div>по ОКЕИ</div> </div>				
<div> <div>Местонахождение (адрес)</div> <div></div> </div>				
<div> <div>Коды</div> <div>65 16</div> <div>384</div> </div>				
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 дек 2015 г. ³	На 31 декабря 2014 г. ⁴	На 31 декабря 2013 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	7	10	12
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	1364	1992	2627
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	2	2	2
	Отложенные налоговые активы	5	5	5
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	1377	2012	2646
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	39184	44207	43709
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	31	5	64
	Дебиторская задолженность	5212	5206	7724
	Финансовые вложения			
	Денежные средства	912	2268	1171
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	45339	51685	52668
	БАЛАНС	46716	53694	46716

Форма 0710001 с. 2

Окончание приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 дек	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 15 г. ³	20 14 г. ⁴	20 13 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	13000	13000	13000
	Резервный капитал	18	18	18
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	22930	13233	1116
	Итого по разделу III	24258	14561	2444
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			7003
	Отложенные налоговые обязательства	1	1	1
	Резервы под условные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			7004
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	4401	7899	8814
	Кредиторская задолженность	18057	31233	37053
	Доходы будущих периодов			
	Резервы предстоящих расходов			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	22458	39132	45867
	БАЛАНС	46716	53694	55314
<div> <div> Руководитель (подпись) (расшифровка подписи) </div> <div> Главный бухгалтер (подпись) (расшифровка подписи) </div> </div> <div> " " 20 г. </div>				

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах			
	за	год	20 15 г.
			Коды
			0710002
			Дата (число, месяц, год)
			Форма по ОКУД
			по ОКПО
Организация ООО "Колибри Ко"			ИНН
Идентификационный номер налогоплательщика			по
Вид экономической деятельности			ОКВЭД
			28.1
Организационно-правовая форма/форма собственности			по ОКОПФ/ОКФС
ООО / частная			65 16
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			по ОКЕИ
			384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За	год		За	год	
		20	15	г. ³	20	14	г. ⁴
	Выручка ⁵		35289			44572	
	Себестоимость продаж	(26652)	(25366)
	Валовая прибыль (убыток)		8637			19206	
	Коммерческие расходы	(1130)	(435)
	Управленческие расходы	(4744)	(16097)
	Прибыль (убыток) от продаж		2763			2674	
	Доходы от участия в других организациях		783			11047	
	Проценты к получению						
	Проценты к уплате	(501)	(228)
	Прочие доходы		8514			599	
	Прочие расходы	(1224)	(1488)
	Прибыль (убыток) до налогообложения		10335			12604	
	Текущий налог на прибыль	(443)	(422)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)						
	Изменение отложенных налоговых обязательств						
	Изменение отложенных налоговых активов						
	Налоговые санкции		196			65	
	Чистая прибыль (убыток)		9696			12117	

Форма 0710002 с. 2

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Устав проекта

1) Требования:

Запуск работы двух фото-кабин в ТЦ города Красноярска, с возможностью аренды одной из них на специальные мероприятия.

2) Производственная необходимость:

Аренда торговой площади в торговых центрах.

Персонал для монтажа и демонтажа, обслуживания фотокабин, автомобиль для доставки фотокабин на мероприятия.

3) Целями проекта являются:

- увеличение выручки компании;
- диверсификация направлений продаж;
- повышение рентабельности бизнеса.

4) Менеджером проекта является выпускник кафедры «экономики и управления бизнес-процессами» СФУ ИУБПиЭ.

5) Расписание контрольных событий:

Срок проведения проекта с 1 декабря 2016 года по 31 декабря 2021 года.

- Инициация проекта с декабря 2016 года;
- Покупка оборудования и расходных материалов в декабре 2016 года;
- Реализация проекта с января 2017 года по декабрь 2021 года;
- Продажа или утилизация оборудования в декабре 2021 года.

6) Функционирующие организации и их участие:

Заказчик, инициатор, инвестор – ООО «Колибри и Ко».

Куратор проекта – руководитель отдела продаж ООО «Колибри и Ко».

ПМ - студент 5 курса ИУБПиЭ СФУ, Злобина Алена.

Кредитор - «Енисейский Банк».

Подрядчики:

- Арендодатель помещений в ТРЦ «Планета», ТРЦ «Енисей»;

Окончание приложения В

- поставщик фотокабин и расходных материалов ООО «ДримБокс», г.Москва;

Потребители конечной продукции - население города Красноярска.

7) Допущения и ограничения относительно организации и окружения (внутренние и внешние):

Экономическая ситуация в стране может негативно повлиять на покупательскую способность населения.

8) Реальная бизнес ситуация, служащая обоснованием инвестиции:

Одним из способов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия является расширение направлений деятельности. Без выявления резервов роста прибыли и их использования, невозможно увеличить размер прибыли предприятия. Основными источниками резервов роста прибыли являются увеличение объемов реализации услуг, снижение себестоимости, повышение качества услуг, реализация на более выгодных рынках сбыта.

Прибыль ООО «Колибри Ко» может возрасти в результате дальнейшего увеличения объемов выручки, повышения удельного веса товаров и услуг с более высокой рентабельностью, снижения себестоимости продаж, роста цен на товары. Ассортимент товаров и услуг оказывает непосредственное влияние на прибыль. При изменении структуры ассортимента в направлении повышения удельного веса товаров и услуг с более высокой рентабельностью обеспечивается дополнительный прирост прибыли.

В качестве проекта развития компании ООО «Колибри Ко» предлагаем расширение услуг компании за счет установки фотокабин в торгово-развлекательных центрах с возможностью аренды на торжественные мероприятия. В настоящий момент услуги фотокабин набирают популярность, данный рынок находится на стадии активного развития.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица рисков

№	Вид риска	Балл									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Финансово-экономические риски										
1	Снижение платежеспособности потребителей								1		
2	Снижение цен конкурентами						1				
3	Наличие превышенного спроса						1				
4	Рост цен на фотоматериалы							1			
5	Зависимость от поставщиков на комплектующие, отсутствие альтернатив					1					
	Технические риски										
6	Недостаточная надежность оборудования			1							
7	Перебои в работе			1							
8	Прочие риски		1								
	Количество наблюдений		1	2		1	2	1	1		
	Взвешенный итог		2	6		5	12	7	8		
	ИТОГО	40									
	Количество факторов	8									
	Премия за риск, %	5%									